



CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO CORDOBA IUA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

PROYECTO DE TRABAJO FINAL DE GRADO
“ANÁLISIS, DISEÑO Y PROPUESTA DE UN CUADRO DE
MANDO INTEGRAL PARA UNA EMPRESA AGRICOLA”

ALUMNAS: GALVAN, ADRIANA BEATRIZ

PEREIRA, SILVIA ANDREA

TUTOR: DRA. RICCI, MARIA BEATRIZ

Córdoba, octubre de 2018.



DEDICATORIA

A Dios, por su fortaleza y amor eterno.

– Silvia

A mi familia, por su apoyo incondicional y su paciencia.

– Adriana



AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer al Sr. Luis Antonio Asís, Gerente de la empresa.

A Julio Soria, Encargado del área servicios.

A Nelo Soria, Encargado del área producción.

A Martin Esteban, Arquitecto.

A Isaac Mora, Ingeniero Agrónomo.

Finalmente a todo el personal que forman parte de La Florida SRL, por la colaboración brindada.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	1
DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTOS.....	3
ÍNDICE GENERAL.....	4
ÍNDICE DE FIGURAS.....	7
ÍNDICE DE TABLAS.....	8
FORMULARIO C.....	9
RESUMEN DEL PROYECTO DE GRADO.....	10
GLOSARIO DE PALABRAS Y/O LISTADO DE SÍMBOLOS.....	11
OBJETIVOS.....	12
a) Objetivo General.....	12
b) Objetivos Específicos.....	12
ALCANCE DEL TRABAJO FINAL.....	13
a) Alcance Geográfico.....	13
b) Alcance Organizacional.....	13
c) Alcance Decisional.....	13
INTRODUCCIÓN.....	14
MARCO TEÓRICO.....	18
1. Concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI).....	18
2. Conceptos presentes en el desarrollo de un CMI.....	20
3. Perspectivas de un CMI.....	28
Perspectiva Financiera.....	28
Perspectiva del Cliente.....	28
Perspectiva de los Procesos Internos.....	29
Perspectivas del Aprendizaje y el Crecimiento.....	29
4. Perspectivas del CMI enfocado a la Gerencia de Proyectos.....	29
5. Principales características del CMI.....	32

<u>CAPÍTULO I: RELEVAMIENTO DE LA EMPRESA</u>	35
Introducción.....	35
1. Características generales de la empresa.....	35
2. Misión, Visión y Objetivos.....	35
3. Estrategias.....	36
4. Historia y evolución.....	36
5. Organigrama.....	40
6. Proceso Productivo.....	43
7. Mercados.....	44
8. Clientes.....	45
9. Competencia.....	46
10. Proveedores.....	46
11. Necesidades actuales de la organización.....	47
Conclusión.....	48
<u>CAPÍTULO II: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO</u>	49
Introducción.....	49
1. Análisis.....	49
a. Planteamiento del problema.....	49
b. Principales características del CMI.....	51
c. Análisis de las perspectivas del CMI.....	51
2. Diagnóstico.....	56
Reconocimiento de problemáticas en las distintas perspectivas del CMI.....	56
a. Perspectiva Financiera.....	56
b. Perspectiva del Cliente.....	59
c. Perspectiva de los Procesos Internos.....	62
d. Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento.....	67
Conclusión.....	69
<u>CAPÍTULO III: PROPUESTA DE MEJORA</u>	71
Introducción.....	71
1. Planteamiento de la propuesta.....	71
a) Factores claves de éxito.....	71



b) Mapa estratégico.....	72
c) Cuadro de Mando Integral.....	73
2. Evaluación de la propuesta.....	76
3. Beneficios de la propuesta.....	77
4. Factibilidad de la propuesta.....	77
Conclusión.....	78
CONCLUSIONES DEL PROYECTO DE GRADO.....	80
RECOMENDACIONES.....	81
BIBLIOGRAFÍA.....	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 1.	Mapa de la Estrategia Global de Proyectos.....	19
Fig. 2.	Mapa Estratégico – Marco BSC.....	26
Fig. 3.	El proceso de Planificación Estratégica.....	27
Fig. 4.	Conceptos presentes en el desarrollo de un CMI.....	28
Fig. 5.	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	30
Fig. 6.	Estructura del Galpón de Procesos.....	39
Fig. 7.	Organigrama Inicial de la Empresa.....	41
Fig. 8.	Organigrama Actual de la Empresa.....	42
Fig. 9.	Procesos Productivos de la Empresa.....	43
Fig. 10.	Ciclo de Vida de la Empresa.....	57
Fig. 11.	Modelo de la Cadena Genérica de Valor.....	63
Fig. 12.	Mapa de los Objetivos Estratégicos y Relaciones Causa–Efecto.....	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Prioridades de los aspectos de la Perspectiva de Finanzas.....	57
Tabla 2.	Prioridades de los aspectos de la Perspectiva de Clientes.....	60
Tabla 3.	Orden de prioridad de los Clientes.....	61
Tabla 4.	Prioridades de los aspectos de la Perspectiva de Procesos Internos...	64
Tabla 5.	Las etapas del Proceso de Capacitación.....	66
Tabla 6.	Prioridades de los aspectos de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	68
Tabla 7.	Factores claves de éxito enfocado a la empresa.....	72
Tabla 8.	Esquema del Cuadro de Mando Integral propuesto.....	74



FORMULARIO C

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha:

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado: Análisis, Diseño y Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para una empresa Agrícola.

Integrantes:

Galván, Adriana Beatriz. Carrera: Licenciatura en Administración.
Pereira, Silvia Andrea. Carrera: Licenciatura en Administración.

Profesor Tutor del PG: Dra. Ricci, María Beatriz

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: Malaman, Rossana.
1er Vocal: Flores Carolina.
2do Vocal: Ricci, María Beatriz

Resolución del Tribunal Evaluador

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El P de G puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

RESUMEN DEL PROYECTO DE GRADO

El Cuadro de Mando Integral ha demostrado ser una herramienta muy útil tanto para fijar objetivos y metas como para servir de base para el control de la gestión de empresas. Su aplicación a empresas agropecuarias no está muy difundida; sin embargo, del análisis realizado puede concluirse en que no existen razones determinantes que impidan su uso en este tipo de organizaciones. Por el contrario, su funcionalidad permite un marco de análisis integral en cada una de las perspectivas desde la que se puede abordar a la empresa, y comprender las interrelaciones existentes entre las mismas.

El trabajo propone un CMI de tipo genérico o básico, reconociendo el uso de las clásicas cuatro perspectivas propuestas por Kaplan y Norton, señalando además una serie de ventajas y puntos críticos, enfatizando la importancia de poder contar con la información necesaria para los indicadores, por lo que la toma de datos debe planificarse, programarse y ejecutarse adecuadamente.

Bajo este contexto, permite efectuar el seguimiento, medición, análisis y mejora para orientar recursos y esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos tanto cuantitativos como cualitativos de la empresa La Florida SRL.

PALABRAS CLAVES

Estrategia; Cuadro de Mando Integral; Indicadores; Objetivos; Perspectivas.

GLOSARIO DE PALABRAS Y/O LISTADO DE SÍMBOLOS

Cuadro de Mando Integral (CMI): herramienta de gestión que proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. (1)

Estrategia: la definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos. (2)

Mapa Estratégico: representación visual de las relaciones causa–efecto entre los componentes de la estrategia de una organización. (3)

Balanced Scorecard (BSC): es una herramienta de gestión que convierte la visión de la empresa en acciones concretas mediante un conjunto de indicadores.

Indicadores: es una comparación entre dos o más tipos de datos que sirven para elaborar una medida cuantitativa o una observación cualitativa. Son herramientas útiles porque permiten valorar diferentes magnitudes.

Control de Gestión: es el proceso administrativo que sirve para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales previstos por la dirección o gobierno corporativo.

Medición de desempeño: es un sistema formal para estimar el cumplimiento de las obligaciones laborales de un empleado.

(1) Kaplan Kaplan, R. y Norton, D. (1997). Cuadro de Mando Integral. España. Ediciones Gestión 2000.

(2) Chandler, A.D. (1962). Strategy and Structure Cambridge Mass; M.I.T (USA).

(3) Kaplan, R., Norton, D., (2004). Mapas Estratégicos: Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000.

OBJETIVOS

a) Objetivo General:

Desarrollar un Cuadro de Mando Integral y proponer en base al mismo, las acciones para mejorar todas las áreas que se encuentran improductivas u ociosas en la empresa. Permitiendo continuar su desarrollo empresarial de forma planificada y fortaleciendo su estructura gerencial.

b) Objetivos Específicos:

1. Definir los conceptos relacionados con la herramienta del Cuadro de Mando Integral como base para establecer la propuesta gerencial para la empresa.
2. Describir la situación actual de la empresa, su estructura organizacional y explicar el proceso por el que ha pasado la empresa para llegar a ser lo que es hoy día.
3. Detectar las fortalezas, oportunidades y debilidades de la empresa. Analizar los recursos que posee y buscar mejoras en sus procesos productivos, conforme a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral:
 - La perspectiva Financiera, nos permite medir la rentabilidad del capital invertido en la empresa y el valor económico añadido en el largo plazo.
 - La perspectiva de los Clientes, nos permite identificar las unidades estratégicas de negocios, los mercados y los clientes que lo conforman.
 - La perspectiva de Procesos internos, determina los procesos internos críticos donde la organización debe ser excelente.
 - La perspectiva de Formación y crecimiento, proporciona la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Proveer las personas, los sistemas de información y la tecnología necesaria.
4. Definir misión, visión, objetivos y el plan estratégico; como base para la construcción e implementación del CMI.
5. Plantear conclusiones y recomendaciones de la propuesta realizada.

ALCANCE DEL TRABAJO FINAL

a. Alcance Geográfico

El proyecto se llevó a cabo en la empresa La Florida SRL, ubicada en la ciudad de Villa Dolores, Córdoba, Argentina.

b. Alcance Organizacional

Esta investigación permitió en la empresa:

- Ayudar a clarificar la misión y visión de esta
- Apoyar la mejora continua y el crecimiento a través del cambio
- Tener un mayor control sobre los procedimientos
- Tomar decisiones oportunamente
- Reducir costos y tiempos

c. Alcance Decisional

Es de suma importancia ya que no solo alcanza a la organización sino también a sus clientes, ya que ellos contarán con un servicio más eficiente, permitiéndoles adquirir un producto de buena calidad a un mejor precio que el de la competencia. También afecta a los empleados ya que deberán ser tomados en cuenta para capacitaciones, incentivos, bonificaciones, con el propósito de motivarlos y lograr así un mejor ambiente de trabajo.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado tiene por objetivo desarrollar un Cuadro de Mando Integral, a través del cual se tratan las cuatro perspectivas que lo integran. El análisis se realiza en la empresa La Florida SRL, cuya actividad agrícola se centra en la producción de papas. La misma tiene una trayectoria de más de 20 años en el mercado nacional y unos años menos en el mercado internacional.

El análisis que se lleva adelante permite evaluar todas las áreas de la empresa, los resultados obtenidos serán la base para empezar a desarrollar cada indicador de gestión y la propuesta de mejora para cada uno de ellos.

Para ello, el presente trabajo se estructuró en capítulos que abarcan los siguientes aspectos: Objetivos y alcances del trabajo; Marco teórico; Relevamiento de la empresa; Análisis y diagnóstico; Propuesta de mejora; Conclusiones y recomendaciones.

El primer punto contiene la justificación del trabajo, su alcance y delimitaciones y los objetivos que se pretenden lograr con la investigación.

El segundo punto brinda el marco de referencia desde el punto de vista teórico y expone los conceptos y definiciones inherentes al desarrollo de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de medición y control de gestión, conformando así la temática que sirve de fundamento teórico para la investigación.

El capítulo uno, hace referencia a la revisión de los aspectos característicos de la empresa. Contiene una breve reseña histórica de la empresa La Florida SRL, su misión, visión, valores y el marco organizacional en el cual se encuentra inmersa la gestión de dicha empresa, así como los principales aspectos estratégicos, los cuales presentan relevancia para el desarrollo del estudio, y se procede a la determinación de las necesidades de la misma. Esta fase contempla la elaboración de las características de la gerencia, donde se identifican sus procesos, clientes, proveedores, servicios y productos resultantes.

El capítulo dos, contiene el planteamiento del problema, contempla la elaboración de una matriz mediante el análisis interno y externo: fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas. Por otra parte, el análisis de las principales características y las distintas perspectivas que integran el CMI.

La primera perspectiva es la Financiera, aquí se trazan los objetivos financieros a largo plazo, teniendo en cuenta el ciclo de vida actual de la empresa se determina el rendimiento del capital invertido y cuál es su programa de crecimiento a largo plazo o por el contrario su plan de sostenimiento que no requiere de grandes inversiones, sino más bien mantener los equipos y capacidades productivas actuales.

Continúa con la perspectiva del Cliente, cuál es la cartera de clientes con la que cuenta la empresa, cuáles son sus características y similitudes, la rentabilidad que cada uno de ellos proporciona a la empresa. Cuando se analiza a los clientes también se identifica el mercado que los contiene. Si bien el producto es el mismo, las necesidades que satisface no son iguales para todos. Cada mercado tiene sus características y exige de la empresa atributos distintos. En este análisis se quiere determinar posibles mercados y nuevos clientes.

Se procede analizando la perspectiva de los Procesos Internos, aquí se describirán los mismos, la importancia de la cadena de valor y los puntos críticos de la misma. Hay dos grandes etapas, la primera inicia con la siembra del cultivo, aquí se evalúan las condiciones climáticas para dar inicio a la siembra, la disponibilidad de la materia prima – semilla, agroquímicos – las maquinarias en condiciones óptimas de uso y el personal humano. El seguimiento constante del ingeniero agrónomo, en todo el lapso, que dura aproximadamente 70 días para dar comienzo con la cosecha. La etapa siguiente consiste en el proceso, clasificación y embolsado de las papas, lavado o cepillado. Éste proceso está sujeto a las necesidades de cada cliente. Nuestra tarea será identificar nuevas necesidades para los clientes actuales y los potenciales y así poder desarrollarlos. El objetivo principal de la empresa es la calidad, en cada etapa de la cadena de valor.

Por último, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento permite describir las estructuras con las que cuenta la empresa, para desarrollar su actividad, son suficientes y eficientes en su funcionamiento. El rol de los empleados dentro de la organización es contado como un recurso más, existiendo una política de desarrollo de sus capacidades y habilidades. Otra variable importante es la capacidad de los sistemas de información, cuál es la importancia o envergadura de los mismos en la organización, ya que es clave para el desarrollo de cada fase de producción. Determinar cuáles son las áreas que requieren y en cuáles se recepta la información que tiene que ver con la satisfacción del cliente y posterior toma de decisiones. En

cuanto a esta, se analiza el organigrama y la distribución de poder en relación con las acciones necesarias para la consecución de los objetivos organizacionales.

El capítulo tres, presenta la evaluación de los resultados de la investigación, verificando el cumplimiento de los objetivos específicos propuestos y cotejando su congruencia y consistencia con los resultados obtenidos.

Para ello se efectuó en esta etapa la elaboración de un mapa estratégico con relaciones causa-efecto, como modelo a ser aplicado a la gestión global de la empresa, como así a la determinación de estrategias desde las perspectivas financieras, de los clientes, procesos internos e innovación y aprendizaje.

A la formulación de indicadores de gestión, comprende la definición de metas para cada uno de los indicadores formulados y el establecimiento de un sistema para el control de gestión. Además un Diseño del esquema de Cuadro de Mando Integral propuesto: presenta el esquema de agrupación de objetivos estratégicos, sistema de indicadores y metas para cada una de las cuatro perspectivas.

Cada una de las partes indicadas se desarrolla de acuerdo a los objetivos específicos planteados, tendientes al logro del objetivo general de la investigación.

Se entiende que diseñar un Cuadro de Mando Integral para La Florida SRL, no solo dejará expuestas las mediciones que expresan los indicadores, sino que nos dará información valiosa para la gestión. La gestión está directamente vinculada con la visión y misión de la empresa, de qué manera se están ejecutando las tareas y con qué recursos cuenta para lograr sus objetivos.

El objetivo de la investigación es proporcionarle a la empresa una opción superadora en cuanto a los métodos de gestión, en las áreas que consideremos débiles o deficientes. El desarrollo de un Cuadro Integral podrá darle a la empresa las herramientas necesarias para explotar al máximo sus fortalezas y hacer desaparecer sus debilidades, con un plan de acción claro y posible de llevar adelante. Muchas veces los gerentes suelen caer en la ambición de establecer objetivos organizacionales muy elevados, y quienes deben llevarlos adelante sienten que no son posibles de realizar en el corto plazo o sostenerlo en el tiempo.

El punto final contiene las conclusiones y recomendaciones que se desprenden de la investigación.



Y Finalmente, se indican las referencias bibliográficas y se anexan los esquemas y listados considerados para el desarrollo de la investigación, documentos de interés que han contribuido con el logro de los objetivos propuestos y la comprensión del tema de dicho estudio.

MARCO TEÓRICO

En el presente se exponen los conceptos y definiciones para el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de medición y control de gestión, los cuales sirven de fundamento teórico para la presente investigación.

1. Concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI)

El concepto de Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral fue presentado por los profesores Robert S. Kaplan y David P. Norton, planteándolo como un sistema administrativo complejo, sino también como una herramienta de control integrado con los demás mecanismos de control del funcionamiento de la empresa (Kaplan y Norton, 2002).

El BSC permite la visualización y traducción de la estrategia en objetivos puntuales y se ajusta a la necesidad de considerar, controlar y mejorar los principales indicadores de gestión. Aun cuando los autores Kaplan y Norton no utilizan el concepto de mapa estratégico, consideran la estrategia como un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto, e incorporan el conjunto de relaciones causa-efecto entre las variables críticas, resaltando la importancia de su desarrollo: “...el mapa estratégico, una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una organización, es tan revelador para los ejecutivos como el Balanced Scorecard.” (Kaplan y Norton, 2004:38).

La posibilidad de comparar el desempeño de todos los proyectos manejados por una empresa, partiendo de un mapa estratégico fundamentado en una misma metodología de gestión y en el establecimiento de indicadores métricos de desempeño, relacionados a la integración y gestión apropiada del capital humano representan importantes ventajas para el aseguramiento de resultados exitosos, tanto financieros como no financieros.

Un ejemplo de mapa estratégico aplicado a la gestión global de proyectos presentado por Amendola (2005) es el mostrado en la Figura 1:

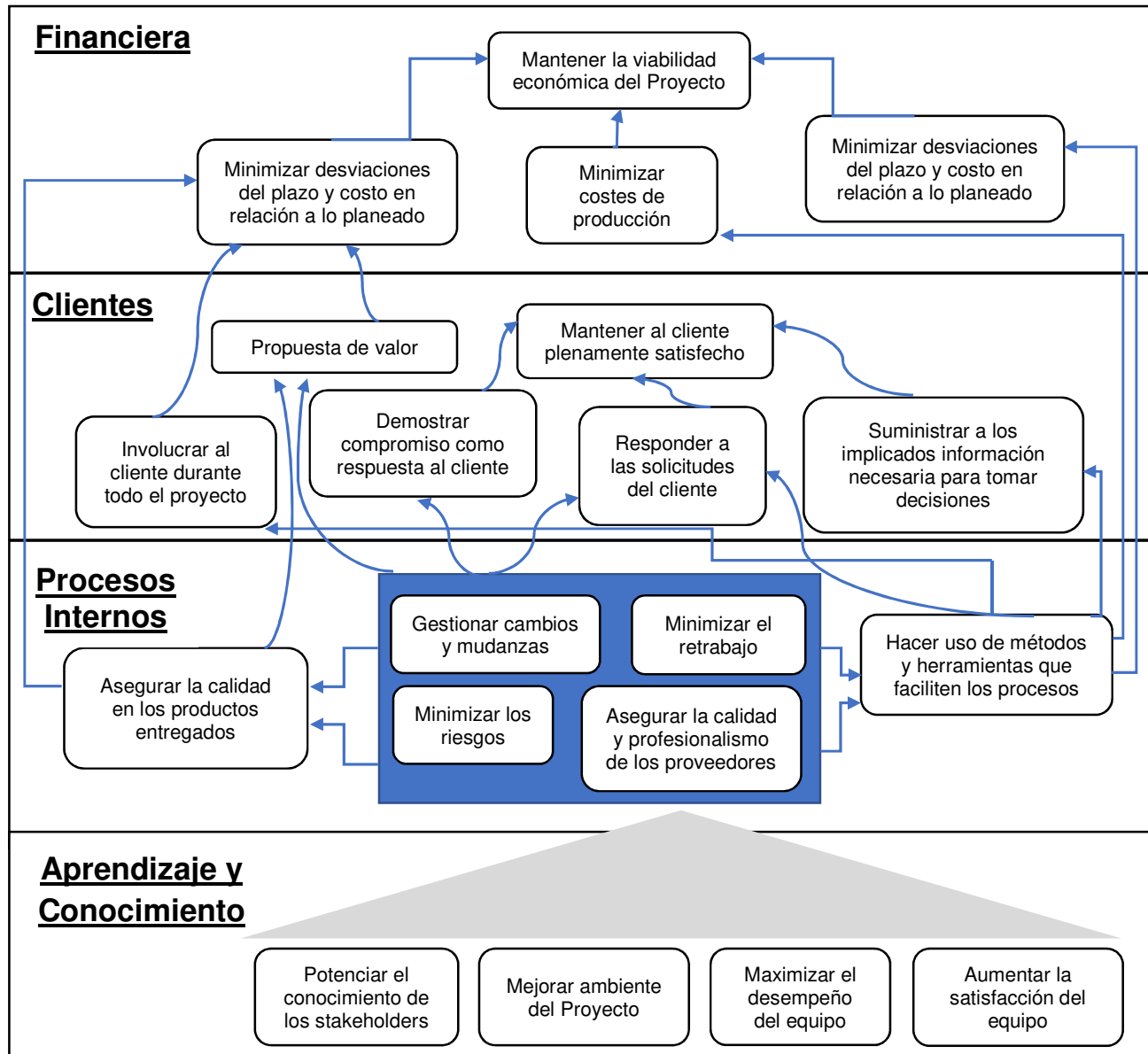


Figura 1. Mapa de la Estrategia Global de Proyectos.

Fuente: Amendola, 2005:295

Siguiendo estos principios, Amendola propone fundamentalmente: “... definir un mapa estratégico que contiene la visión del proyecto y de los objetivos relacionados, distribuidos entre las cuatro perspectivas, las relaciones causa-efecto que se establecen entre ellos y los indicadores que evalúan cada objetivo.” (Amendola, 2005:1)

Entonces, utilizando esta herramienta se facilitará la gestión integral de las empresas, mediante la correcta selección de los indicadores y medición del desempeño.

2. Conceptos presentes en el desarrollo de un CMI

Estrategia: Definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización. Plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre. (Francés, 2006:21).

La estrategia empresarial o de negocios, se define en las organizaciones que compiten dentro de un mercado único. En este caso lo importante es desarrollar “ventajas competitivas”, que sean sostenibles en el tiempo y que le permitan a la empresa superar a sus competidores. (Francés, 2006:28).

Los lineamientos estratégicos son los postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de una empresa u organización, de acuerdo con las prácticas generalmente establecidas. De acuerdo con su horizonte de tiempo o período de validez se clasifican en:

- permanentes (fines, misión, valores), los cuales pueden cambiar cada 10-20 años;
- semi-permanentes (visión, políticas), que pueden cambiar cada 5-10 años y temporales de corto, mediano y largo plazo (objetivos, metas, estrategias).

El proceso del BSC empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. (Kaplan y Norton, 2002:23).

En las cuatro perspectivas del CMI se ubican los objetivos que constituyen la estrategia, la cual puede ser visualizada a través de las relaciones que existen entre ellos.

Objetivos y Fines:

Objetivos: Estados o situaciones que se desean alcanzar. Los objetivos de una empresa o corporación son los logros que sus gerentes y trabajadores tienen planteados y que esperan alcanzar.

De acuerdo con Francés (2006:37), la palabra objetivo se utiliza para describir situaciones concretas que se desean alcanzar, las cuales dejan de ser objetivos en el momento que son alcanzados. A estos objetivos los denomina temporales.

Por otra parte, también se utiliza el término ‘objetivo’ para definir situaciones o estados que nunca se alcanzan plenamente, tales como, la autorrealización del individuo, o la maximización de la rentabilidad de la empresa. Por su naturaleza, no es

posible estar seguros de haberlos logrado plenamente, y siempre se puede pensar que es posible lograrlos de manera todavía más completa. Este tipo de objetivo se denomina permanente. Contrastan con los objetivos temporales, semejantes a las metas, que son fijados para ser alcanzados y reemplazados por otros.

Fines: “Los fines son los objetivos permanentes de la empresa, que representan su razón de ser desde el punto de vista del interés propio de sus accionistas y trabajadores.” (Francés, 2006:37).

Hofel y Schendel (Francés, 2006:38), consideran los fines (goals) como los atributos últimos, de carácter abierto, que persigue una persona u organización. Los objetivos, por otra parte, son logros intermedios necesarios, pero no suficientes para alcanzar los fines.

Metas: Las metas son valores que se asignan a los indicadores para especificar el nivel de logro deseado para los objetivos a los cuales están asociados. Las metas deben especificar: (a) cantidad; (b) unidad de medida y (c) fecha (tiempo de consecución). (Francés, 2006:56).

El valor deseado para cada variable o indicador se traduce en una meta y determina el comportamiento deseado: aumentar, disminuir, aumentar hasta un tope, disminuir hasta un tope. La diferencia entre el valor real alcanzado y el valor meta constituye la brecha existente. La medición del logro de las metas usualmente requiere dar al indicador un valor inicial, contra el cual se pueda comparar el nivel de logro alcanzado y utilizar sistemas de alerta para indicar la presencia de brechas que exceden los límites preestablecidos.

Factores Claves de Éxito: “Son aquellas capacidades indispensables para el éxito en determinada industria o sector” (Francés, 2006:168).

Dadas las características de cada sector, los factores claves de éxito, como aspectos centrales de la creación de valor, no son elementos universales puesto que dependen de dichas características particulares. La especificidad con la que se definan los factores claves de éxito enfocará de manera más precisa a las estrategias.

Para identificar los factores claves de éxito se deben conocer principalmente cuáles son los procesos o características que distinguen a los productos o servicios del sector analizado y cuáles son los que debe dominar a plenitud para obtener la deseada creación de valor. Una herramienta que facilita este proceso de conocimiento es la

matriz FODA la cual permite establecer, en el ámbito interno fortalezas y debilidades y, por otra parte, las oportunidades y amenazas del entorno.

Control de gestión: Se define el control de gestión, como un proceso de retroalimentación de información, mediante los indicadores de gestión, del uso eficiente de los recursos disponibles para lograr los objetivos (Illescas, 1980). Sus herramientas básicas son: la planificación y el presupuesto, sin embargo, serán determinantes los objetivos de la empresa, la estructura y tamaño de la organización, así como también la cultura de la empresa con su sistema de incentivos y motivación del personal.

En este sentido, el control de gestión abarca de manera general dos aspectos importantes:

1. Transmitir la información relevante necesaria, que permita de una manera oportuna la toma de decisiones, de tal forma que puedan conducirse eficazmente las actividades hacia el logro de los objetivos.
2. Motivar a los responsables a una evaluación continua de su desempeño mediante la valoración de los resultados, los cuales serán el reflejo firme de las estrategias de excelencia de los procesos que permiten asegurar la satisfacción de las expectativas de la organización.

Según el autor Francisco Blanco Illescas (1980), en todo sistema de control deben estar contenidas las siguientes características:

Totalidad: al cubrir todos los aspectos de las actividades de la empresa mirándolas desde una perspectiva de conjunto.

Equilibrio: cada aspecto tendrá un peso justo, asignando a cada variable la importancia que le corresponda.

Generalidad: característica asociada a la de totalidad, según la cual se analiza cada situación que se presente en términos generales sin centrarse en el detalle.

Oportunidad: el control de gestión debe tender a ser preventivo, estableciéndose controles a lo largo del desarrollo de las actividades que conforman un proceso y no solamente al finalizar éste.

Eficiencia: el control de gestión debe asegurar el logro de objetivos centrándose en apuntar a la solución de los problemas.

Integración: Las repercusiones de cada problema deben verse en su conjunto, integrando en el control de gestión los diversos factores contemplados dentro de la estructura de la empresa.

Creatividad: debe plantearse la búsqueda continua de indicadores estándares significativos, que permitan conocer mejor la realidad de la empresa, encaminándola de forma más certera hacia sus objetivos.

Indicadores: Son variables asociadas a los objetivos y se utilizan para medir su logro y para la fijación de metas. Nacen a partir de la definición de los aspectos críticos para cada objetivo. Los indicadores constituyen el instrumento central en el control de gestión y pueden ser de carácter cuantitativo o cualitativo.

Algunos objetivos, de carácter unidimensional, son medibles directamente. Por otra parte, los objetivos multidimensionales, es decir, aquellos que implican la consideración de varios aspectos simultáneamente, tales como, incrementar el valor de la empresa, satisfacción de los clientes, optimización de procesos o innovación tecnológica, requieren de uno o más indicadores para su medición.

En el desarrollo del CMI se consideran dos tipos de indicadores:

- Indicadores de actuación o impulsores (lead): son aquellos que miden el desempeño en los procesos que permiten alcanzar el objetivo.
- Indicadores de resultados (lag): son los que miden los efectos obtenidos y permiten determinar el grado de cumplimiento de los objetivos. Los indicadores de resultados se combinan con factores que tendrán influencia sobre resultados futuros, los denominados inductores de resultados.

El BSC resalta la importancia de que exista un justo equilibrio entre los indicadores de resultados (perspectiva financiera y perspectiva clientes), y entre los inductores de dichos resultados (perspectiva de procesos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento).

Los indicadores también pueden ser clasificados en: indicadores de eficacia e indicadores de eficiencia.

- Indicadores de eficacia: miden el logro de los resultados previstos y se enfocan en lo que se debe hacer, es por ello por lo que para el establecimiento de los indicadores de eficacia es necesario primeramente conocer y definir

operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso a fin de poder comparar lo que entrega el proceso contra lo que el cliente espera obtener garantizando así cubrir los aspectos realmente relevantes.

En general, los indicadores de eficacia están orientados a la consecución de objetivos y metas referidas a la misión de la organización.

- **Indicadores de eficiencia:** miden el rendimiento de los recursos utilizados y se enfocan en el manejo racional de los recursos y cómo se hicieron las actividades para la obtención de los resultados, consideran tiempos de los procesos, costos operativos, desperdicios, etc. Están relacionados con la productividad.

Relaciones Causa-Efecto: Los objetivos específicos en cada una de las cuatro perspectivas deben satisfacer los objetivos generales establecidos en el destino estratégico y circunscribirse en una relación causal entre ellos.

El logro de los objetivos específicos situados en la perspectiva de los accionistas, esencialmente financieros, depende de los objetivos específicos alcanzados en la perspectiva de los clientes y estos a su vez, dependen del logro de objetivos específicos relacionados con los procesos de la empresa y éstos últimos, finalmente, dependen del logro de objetivos específicos relacionados con la perspectiva de capacidades (aprendizaje y crecimiento).

Cada objetivo debe contar con uno o más indicadores asociados para su medición. Por medio de las metas se establecen los valores deseados para los indicadores. Las iniciativas o proyectos de intervención representan los medios por los cuales la empresa se propone alcanzar los objetivos.

La metodología del BSC presupone que el Plan Estratégico es un plan de transformación, por lo cual está orientado hacia las actividades de cambio y mejora y no a las actividades repetitivas, las cuales pueden estar englobadas en un plan operacional separado, organizado por funciones.

Los vínculos causa-efecto que se establecen en el CMI muestran la interrelación de los objetivos estratégicos desde las diferentes perspectivas.

Asimismo, las relaciones causa-efecto se desarrollan mejor trabajando desde arriba hacia abajo, desde la perspectiva financiera hasta la de aprendizaje y crecimiento de los empleados, pasando antes por la de clientes y la de los procesos internos. (Niven, 2003:46).

Mapa Estratégico: “Un mapa estratégico es una representación visual de la estrategia. En una sola página da una visión de cómo se integran y combinan los objetivos de las cuatro perspectivas para describir la estrategia. Cada empresa adapta su mapa estratégico a sus objetivos estratégicos particulares”. (Kaplan y Norton, 2004:59).

La perspectiva financiera y la del cliente en los mapas estratégicos y en los CMI describen los resultados, o sea, lo que la organización espera lograr.

Las perspectivas que abarcan los procesos internos y los activos y actividades de aprendizaje y crecimiento dan impulso a la estrategia y describen de qué forma la organización la pondrá en práctica.

A continuación, la figura 2 muestra un mapa estratégico bajo el enfoque del BSC:

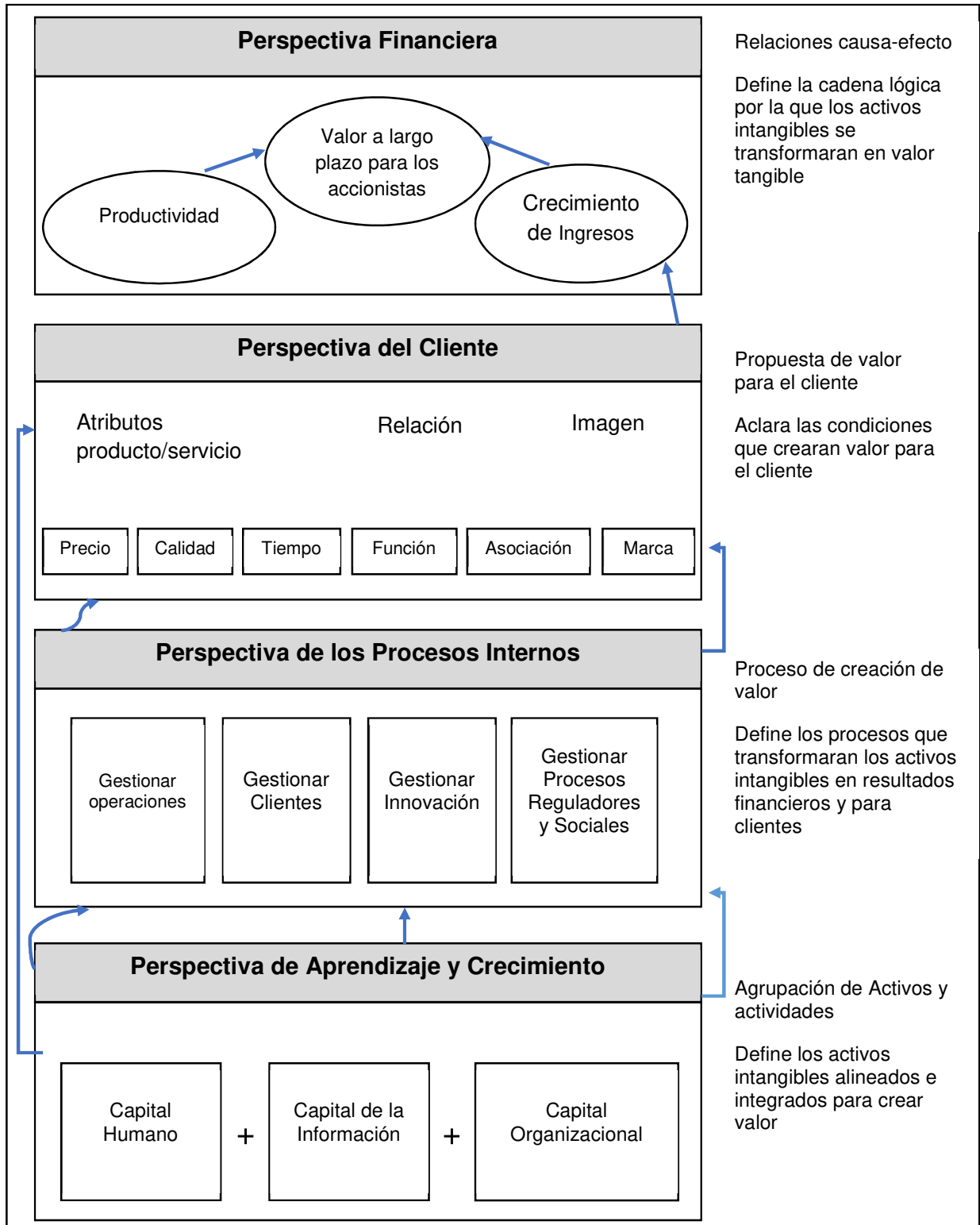


Figura 2. Mapa Estratégico – Marco BSC.

Fuente: Kaplan y Norton (2004:58)

Planificación Estratégica: Los planes estratégicos determinan los objetivos específicos y metas de largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

A continuación, la figura 3 presenta un esquema general del proceso de Planificación Estratégica que involucra a la gestión de proyectos:

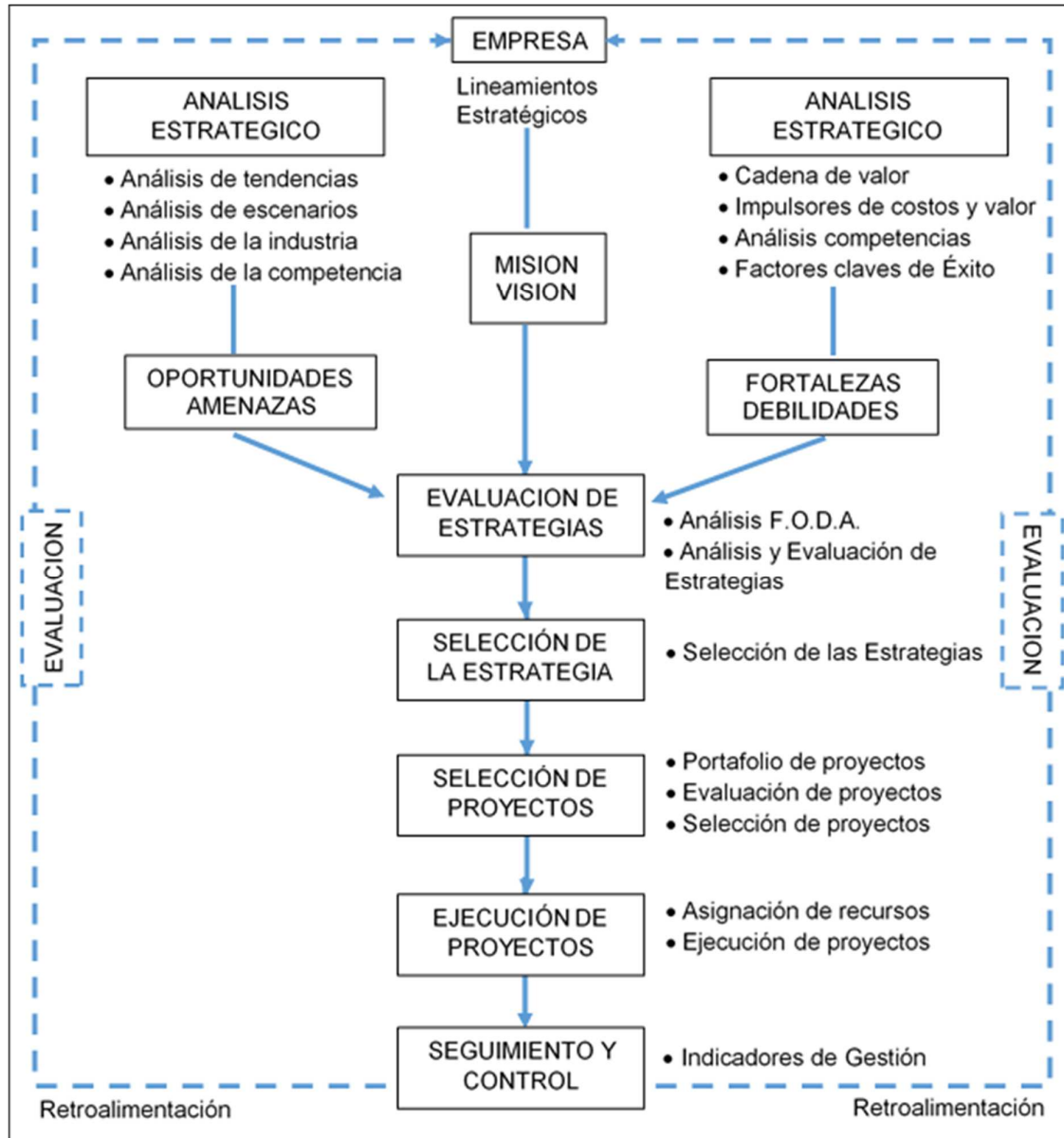


Figura 3. El Proceso de Planificación Estratégica

Fuente: Garrido, 2003.

3. Perspectivas características de un CMI

Los indicadores que se elaboran para cada perspectiva del CMI representan y traducen la visión, misión y el establecimiento de los objetivos estratégico. Analizando cada área y definiendo metas claras para alcanzar en el corto, mediano y largo plazo.

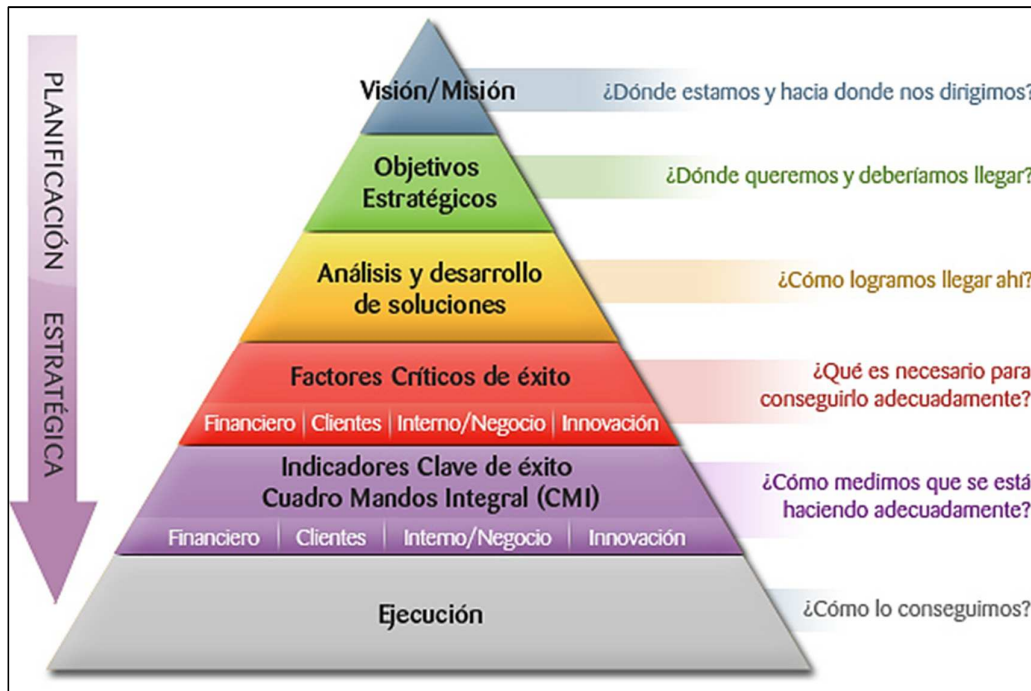


Figura 4. Conceptos presentes en el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral

Fuente: Adaptado de Kaplan y Norton (2004)

A continuación, se presentan, de manera general, los aspectos considerados por cada una de las perspectivas del CMI tal como las plantea Amendola (2004:291):

Perspectiva Financiera

Considera el impacto y las consecuencias económicas inmediatas de las acciones tomadas por la organización. Esta perspectiva evalúa si la estrategia implementada está ocasionando resultados lucrativos concretos. Sus objetivos e indicadores están asociados a la rentabilidad, al retorno sobre la inversión, a la reducción de costos y al valor económico agregado, entre otros.

Perspectiva del Cliente

En ella se consideran los clientes reales o los potenciales. Revela la importancia de los clientes, su contribución y el valor que tienen las acciones para obtener su fidelidad o conquistar nuevos clientes. Entre las medidas de resultado utilizadas están: la

satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, el grado de inversión en el cliente, entre otros aspectos.

Perspectiva de los Procesos Internos

Desde esta perspectiva, se identifican aquellos procesos internos críticos que contribuyen a la excelencia de los resultados. Una vez conocidos, la organización puede implementar mejoras para ofrecer productos o servicios con mayor atractivo para el cliente. Las variaciones de estos procesos tienen especial impacto en la satisfacción del cliente y en los resultados financieros.

Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento

Destaca las actividades necesarias para desarrollar la innovación, el crecimiento y la mejora continua en el logro de los resultados. Se enfoca sobre las personas y factores concernientes a la infraestructura de la organización, como el clima de trabajo, la productividad del equipo, el nivel de satisfacción de los trabajadores, así como la formación de nuevos conocimientos.

4. Perspectivas del CMI enfocado a la Gerencia de Proyectos

El CMI requiere que se visualice a la organización desde la perspectiva financiera, y, además, desde otras tres perspectivas complementarias: la del cliente, la de los procesos internos, y la de innovación y aprendizaje. Un proceso continuo, debe combinar las cuatro perspectivas en el CMI. Un excelente ejemplo lo encontramos en la Figura 5, la cual se muestra a continuación:

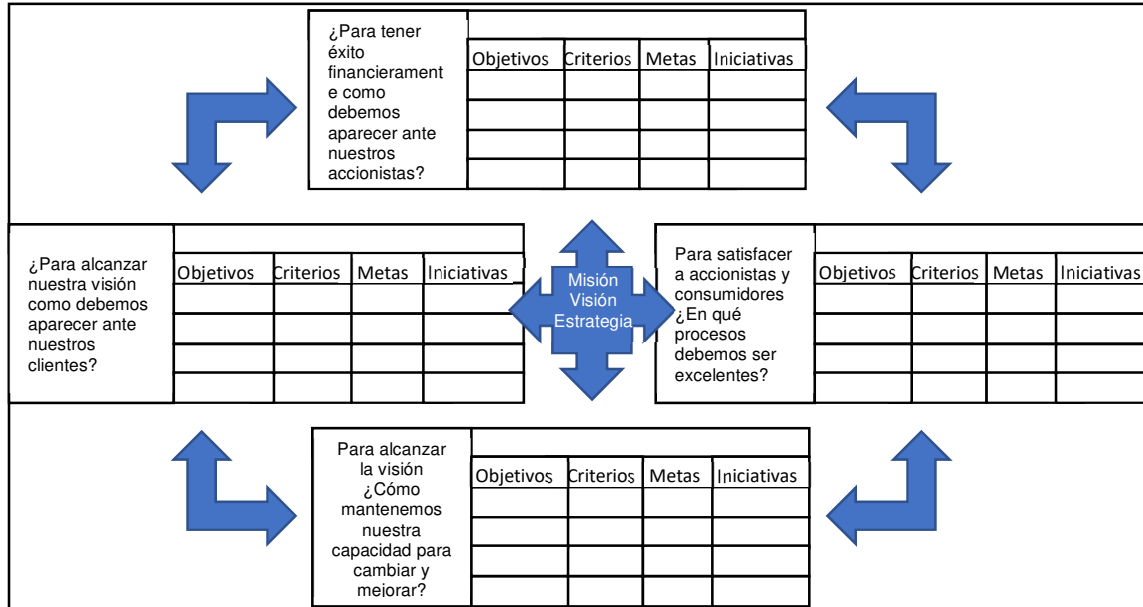


Figura 5. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Fuente: Niven (2003:37)

Dichas perspectivas deben responder a las preguntas:

- ¿cómo nos ven los clientes?
- ¿qué necesidades de los clientes se debe atender para tener éxito?
- ¿en qué se debe sobresalir?
- ¿en qué procesos se debe ser excelentes?
- ¿se puede continuar mejorando y creando valor?
- ¿cómo debe la organización aprender e innovar para alcanzar sus objetivos?

Todas las perspectivas mantienen una estrecha conexión y el balance supone, justamente, el establecimiento de un equilibrio entre ellas, analizando los diferentes impactos que tienen entre sí. Se parte entonces de la noción de interdependencia e influencia mutua. Por ello:

Desde la perspectiva financiera, su objetivo principal estaría enfocado a que los productos finales de los proyectos generen un retorno para la empresa, mayor que el capital que está invirtiendo. El presupuesto de ejecución sería la suma de todos los presupuestos asignados a los proyectos, pudiendo medirse el valor agregado del producto. Cuanto mayor es el aumento de valor al producto, mayor será el lucro recibido por la empresa por cada unidad monetaria invertida. Un indicador de

tendencia que mida el impacto económico de los proyectos debe ser medido con base en las metas estratégicas definidas por la organización en el CMI corporativo de la empresa, a fin de garantizar la alineación con las metas estratégicas de ésta.

En cuanto a la perspectiva de los procesos internos, inicialmente se identifican las operaciones internas críticas asociadas a los procesos claves de los proyectos, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Generalmente esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos claves de los proyectos y permite establecer objetivos específicos que garanticen la satisfacción de los accionistas y clientes.

La perspectiva interna debe establecer la excelencia en cada uno de los departamentos que integran la cadena de valor de la organización de los proyectos. Bajo esa perspectiva, los autores Amendola (2005), proponen un modelo general que podría ser adaptado a la perspectiva del proceso de negocio para cada proyecto. Este modelo hace énfasis en tres procesos principales:

- 1) Innovación: En el proceso de innovación, la unidad de proyectos investiga las necesidades latentes o emergentes de los clientes para luego crear productos o servicios que satisfarán dichas necesidades.
- 2) Dirección y gestión: es aquel proceso donde los productos y servicios son elaborados y entregados a los clientes. Históricamente este proceso ha sido el centro de atención de los sistemas de evaluación de rendimiento de las Oficinas de Gestión de Proyectos.
- 3) Excelencia Operativa: La excelencia operativa y la reducción de costos en la elaboración y entrega de proyectos siguen siendo puntos importantes.

Desde la perspectiva del cliente se consideran los siguientes aspectos:

Time to market: Mide el tiempo medio de entrega de un producto o servicio para el cliente a partir del momento en que su solicitud fue aceptada.

Satisfacción del cliente: Mide la satisfacción del cliente con el proyecto. Debe ser medido a través de formularios de feedback definidos en algunas reuniones.

Tiempo medio para la corrección de defectos: es el tiempo medio que se gasta en la corrección de los defectos a partir de las especificaciones y la aprobación de las

correcciones.

Involucrar al cliente durante todo el proyecto: una de las principales fallas de la dirección de proyectos es el distanciamiento entre el cliente y el equipo de proyectos. Es fundamental que el cliente participe activamente.

Por último, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento contempla en general los siguientes aspectos: potenciar el conocimiento de los stakeholders; mejorar el ambiente de trabajo; aumento de la productividad del equipo; aumento de la satisfacción del equipo; niveles de estrés bajo control.

5. Principales Características del CMI

Arrieta (2006) establece una división en características del aspecto tangible del CMI y características del aspecto intangible. Entre las del primer tipo menciona las siguientes:

Una primera característica que consiste en la delimitación de los objetivos estratégicos, como estados o situaciones que se desean alcanzar en función de los postulados fundamentales de los lineamientos estratégicos, estarán contenidos en el cuadro principal y los operativos, específicos de cada unidad funcional de la organización, se gestionan en función de los primeros, creando una segunda causalidad.

Como segunda característica importante es la asignación de un peso o relevancia a lo no financiero (recursos humanos, nivel de automatización, eficiencia de los procesos internos, relación con los clientes) sin perder de vista que la salud financiera sostenible en el tiempo sigue siendo la meta para una entidad lucrativa.

El modelo de Kaplan y Norton (2002) plantea cuatro perspectivas básicas desde donde se debe analizar la organización: Finanzas, Clientes, Procesos Internos, Gente y Sistemas [aprendizaje y crecimiento].

Sin embargo, cuando el perfil de la empresa lo permite, es preciso determinar la necesidad de añadir más perspectivas de análisis, tales como, perspectiva proveedores (aquella empresa que tenga una franquicia, etc.) o perspectiva medio ambiente (aquella empresa que podría perder la licencia de funcionamiento por estar cerca de alguna zona ecológica o a una minera por contaminar el río del pueblo, etc.).

Como tercera característica, se requiere de la formulación de indicadores, una vez establecida la causalidad entre objetivos financieros y no financieros. ‘No se puede

gestionar lo que no se puede medir’ es uno de los mensajes principales del BSC, mensaje que promueve la generación de indicadores que permitan evaluar la situación en un momento determinado y faciliten la toma de decisiones para maximizar la generación de valor.

El valor no solo se genera con el capital tangible (indicadores financieros y/o relacionados al manejo de stock) sino cada vez con mayor peso a través del capital intangible, el mismo que se mide a través de los llamados indicadores blandos, indicadores que miden el talento de las personas, la solidez de la cultura organizacional, la relación con los proveedores, con los empleados, etc.

Una cuarta característica consiste en la recomendación de gestionar ambos tipos de indicadores (duros y blandos) con un impacto visual, tipo semáforo. Es decir, manejo de escenarios para cada uno de ellos, donde “verde” es el rango deseado para cada indicador y “rojo” es el escenario pesimista del mismo, pasando por el “ámbar” como indicación de alerta.

Una quinta característica es el soporte tecnológico requerido. Hoy en día, el control de gestión requiere que la empresa tenga un nivel de automatización adecuado al tamaño de esta.

Si bien para una empresa grande quizás sea necesario un módulo especial de software, para una empresa de menor magnitud podría ser suficiente algún software especializado en BSC existente en el mercado y diseñado especialmente al alcance de dichas empresas.

La parte intangible incluye además la generación de indicadores de desempeño que no solamente monitoreen el aspecto funcional del personal sino también sus competencias conductuales (trabajo en equipo, liderazgo, etc.), temas tan importantes y normalmente dejados sin ninguna gestión.

Las primeras etapas de diseño del CMI siguen una secuencia, básicamente para permitir el paso desde la definición de estrategias, que responden a la misión y visión de la organización, hacia las acciones concretas y al monitoreo que se hará de las mismas. (Niven, 2003:41).

Síntesis

De acuerdo a los conceptos analizados en el presente capítulo, se podrá concluir que el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta



orientada al manejo estratégico, permite transmitir las estrategias definidas por una organización, de una manera más clara y eficiente a todos los integrantes de la misma, y a la vez, poder traducir dichas estrategias en objetivos puntuales, controlar y mejorar los principales indicadores y así lograr las acciones concretas referidas a cada una de las perspectivas, logrando implementar dichas estrategias para sacar el máximo provecho a la información que proporciona el Cuadro de Mando Integral (CMI); entonces, de esa forma se facilita la gestión integral de las empresas, mediante la correcta selección de los indicadores y medición del desempeño.

A partir de lo mencionado se logra establecer las decisiones que deben tomar los directivos de las empresas para utilizar correctamente esta herramienta; permitiendo facilitar el desarrollo del proceso de gestión, llevando a cabo una adecuada articulación de las perspectivas del Balanced Scorecard.

CAPITULO I

RELEVAMIENTO DE LA EMPRESA

Introducción

En éste primer capítulo se describe la empresa La Florida SRL, a través del tiempo desde su comienzo. El relevamiento realizado permite desarrollar, con detalle, cada área de la misma. Como compuso su capital y como creció con el desarrollo de las distintas actividades que realiza. Su estructura organizacional, su evolución en el tiempo, reflejando los roles y tareas de las distintas áreas de la organización. Los procesos experimentaron mejoras a medida que se los ejecutaban y cotejaban los resultados obtenidos con los rendimientos planificados. La relación con los clientes y sus proveedores. Su participación en el mercado nacional y su experiencia en el mercado internacional. La infraestructura inicial y las inversiones posteriores que permiten diversificar su actividad. Y por último se hace referencia a los recursos humanos, porque han experimentado muy pocos cambios y mejoras a lo largo de la vida de la empresa.

1. Características generales

La empresa tuvo origen en la iniciativa familiar, de los socios, integrantes del matrimonio conyugal entre Luis Antonio Asís y Elena Beatriz Ribba. Cuando se constituyó la empresa, ésta definió su actividad como agrícola-ganadera. El cultivo que producía eran papas para consumo y como segunda actividad, la cría de ganado vacuno.

Después de varios años, los socios decidieron abandonar la actividad ganadera, e invirtieron en la infraestructura y maquinarias necesarias para ofrecer el servicio de lavado o cepillado de papas. Inversión que le permitió expandirse a mercados internacionales.

2. Misión, Visión y Objetivos

La misión de la empresa, consistía en lograr un rendimiento alto en la producción de papas y en la reproducción del ganado vacuno.

La visión, aspiraba a la satisfacción de sus clientes y la consolidación del mercado (mercado interno) en el que vende su producción.

Los objetivos tienen que ver con la maximización de los beneficios, como resultado de sus actividades de producción y reproducción.

3. Estrategias

La estrategia está directamente relacionada con los objetivos organizacionales. La estrategia está plasmada en la estructura de la organización, su organigrama, en los recursos financieros que dispone, los recursos materiales y humanos que posee. La interrelación de todas las áreas debe generar la sinergia que se espera para lograr los niveles de calidad en su producción. Y así alcanzar la satisfacción de los clientes y la diferenciación en el mercado en que se compete.

La estrategia la formula el gerente y la comunica al resto de la organización. La estrategia detalla el plan de acción que debe ejecutarse en cada área de la empresa. Define las tareas para cada área o departamento y la relación entre las mismas. Cada persona tiene en claro su rol y la visión general del logro de los objetivos propuestos.

El control del desarrollo de la estrategia es fundamental, porque le permite al gerente determinar si el objetivo establecido se logra o no. Analizando también, el contexto externo que influye, en el contexto interno de la empresa.

4. Historia y Evolución

La Florida SRL es una empresa agrícola – ganadera que comenzó su actividad en el año 1.994, constituida por dos socios, cuyo fin era desarrollar el cultivo de papas para consumo y la cría de ganado vacuno.

La empresa se encuentra ubicada en la zona rural de San Vicente, a 40 kilómetros de la ciudad de Villa Dolores, correspondiente al departamento San Javier, a 210 kilómetros al oeste de la capital de Córdoba.

Para ello contaba con tres mil (3000) hectáreas de campo, de las cuales ciento cincuenta (150) se utilizaban para la siembra de las papas y mil (1.000) hectáreas para la cría y reproducción del ganado. Más rodados y maquinarias agrícolas (tractores, sembradora, cincel, rastra, vehículos 4x4), dos tinglados; uno de ellos de seiscientos (600) metros cuadrados y el otro de cuatrocientos cincuenta (450) metros cuadrados, la utilidad de los mismos son para el acopio de las papas y el resguardo de los rodados y maquinarias.

Una planta permanente de once (11) empleados y cincuenta (50) empleados que trabajan en forma temporal, es decir, para levantar la cosecha. No se consideraba

necesario el asesoramiento de un ingeniero agrónomo para llevar adelante el proceso de siembra. En cambio para el control de sanidad del ganado vacuno, la asistencia de un profesional veterinario era imprescindible y necesaria, ya que su tarea consistía, en parte, a cumplir con los requerimientos del Senasa.

Como se mencionó anteriormente, a la empresa la constituyen dos socios, Luis A. Asís y Elena B. Ribba; ésta última aportó el cincuenta por ciento (50%) de las cuotas sociales que conforman parte del capital, no desarrollaba ninguna otra tarea. El sr. Asís aportó el otro cincuenta por ciento (50%) y es quien gestiona y toma todas las decisiones que hacen al funcionamiento y desarrollo de la sociedad.

El señor Asís, realiza las gestiones de compra de insumos para la siembra (semilla, insecticidas, combustibles, etc.), y para el mantenimiento y funcionamiento de las maquinarias agrícolas. Es quien lleva adelante las operaciones de ventas y cobro de las mercaderías.

Quien planifica la producción para el próximo año (cantidad de hectáreas), todos los insumos materiales y humanos necesarios para la misma. Considerando también el costo total de la inversión y su posible rendimiento.

La producción de papas promedio anual que se siembra es de doscientas cincuenta (250) hectáreas de papas. En cuanto a la hacienda, la empresa, comenzó con quinientas (500) cabezas de ganado vacuno.

En el año 1.998, ante el pedido de un nuevo cliente, se abría la posibilidad de exportar papas al país de Chile. Esta venta requería de cumplimentar con nuevos requisitos legales exigidos por el país importador y del ente regulador que es el SENASA, para obtener la habilitación que les permitió convertirse en una empresa exportadora.

Los requerimientos consistían, desde trámites burocráticos, hasta las especificaciones de cómo debían embolsarse y etiquetarse las bolsas de papas. Las mismas debían pasar por un proceso de cepillado.

Para ello hubo que invertir en la compra de una máquina cepilladora que permitiera realizar el proceso. Las ventas se hicieron efectivas y la empresa obtuvo rendimientos más altos a los que había planificado obtener de haber vendido su producción de papas en el mercado interno.

Para el año 2.000 la empresa había consolidado el proceso de siembra, obteniendo los rendimientos deseados, la experiencia de exportación había sido enriquecedora, y

despertó un deseo de expansión que empezó a planificarse. La cría de ganado era la esperada, se duplicó la cantidad de cabezas de ganado.

En el año 2.001 La Florida SRL suma un nuevo socio, el sr. Nestor Gulli, que se dedica a la comercialización de productos agrícolas en el Mercado central de Buenos Aires. Él era un cliente de la empresa y fue quién propuso montar el galpón de procesos, para poder comercializar las papas con el agregado de llevar un proceso de lavado o cepillado.

El sr. Asís que ya planificaba la inversión del galpón para el proceso de las papas, accedió a la propuesta, ya que los aportes del sr Gulli le permitía poner en marcha la construcción del galpón de procesos en un lapso de tiempo más corto, que el que hubiese sido, en caso de emprender el proyecto solo.

Ahora La Florida SRL, ofrecía un servicio de lavado y cepillado de papas, que la posicionaba como la única empresa de la zona, con la habilitación e infraestructura para exportar.

Este servicio, le daba la posibilidad a otras empresas agrícolas, de darle un valor agregado a su producción y así ampliar sus mercados nacionales e internacionales. Ahora se podía exportar directamente, y no vender su producción para que otra empresa lo haga.

El galpón de procesos se encuentra ubicado en Avenida Arturo Illia N° 1.819 de la ciudad de Villa Dolores, departamento San Javier, provincia de Córdoba.

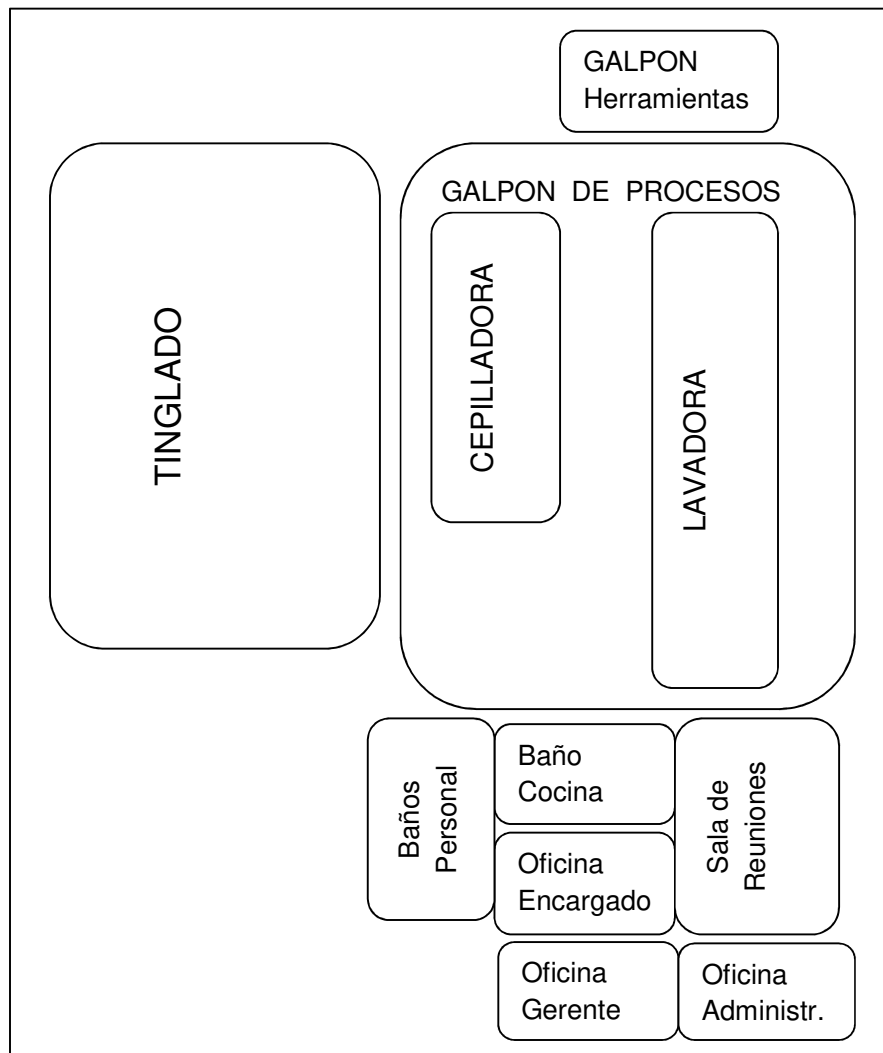


Figura N° 6: Estructura del Galpón de procesos

Fuente: Elaboración propia.

Éste comenzó a funcionar en el mes de julio del año 2.002, ésa temporada la empresa exportó a Chile, con buenos rendimientos económicos. Y comenzó a vender las papas, en el mercado interno, con el agregado del servicio de lavado o cepillado y en distintas presentaciones, bolsas de 4 kilos, 14 kilos y 25 kilos. Bolsas de papel o bolsas de arpillera.

En el año 2.005 la demanda del país de Chile aumentó de una manera exponencial, el motivo estaba relacionado con factores climáticos, que afectaron la producción de papas de los chilenos.

También se exportó a Brasil y Uruguay. Ése año la empresa se afianzó como exportadora, alcanzando un buen desempeño tanto en el área de servicios como en la gestión administrativa de las exportaciones.

Se recuperó la inversión efectuada para la puesta en marcha del galpón. El señor Asís decide abandonar la actividad ganadera, para dedicarse solo a la producción de papas y al servicio que ahora prestaba como empresa exportadora.

En el año 2.008 comienza a vender papas en el mercado de Mendoza, con el objetivo de ampliar su mercado y así aumentar su producción. Al cabo de dos años abandona éste mercado ya que la rentabilidad esperada no se consiguió.

En los años siguientes las exportaciones fueron de manera esporádicas y discontinuas. Las razones son meramente de mercado, no hay demanda de los países importadores, ya que la producción propia es suficiente para abastecer su mercado; otro motivo tiene que ver con los costos altos del proceso de exportación, el precio de venta final, no deja el margen de utilidad esperado.

Hoy la empresa vende su producción en el Mercado Central de Buenos Aires, a los clientes que supo mantener gracias a la calidad que prevalece en su producción de papas.

En los últimos años, se evaluaron opciones de inversión relacionadas directamente, con la actividad agrícola, para realizar en el primer semestre del año, donde el galpón de procesos está sin actividad. En el mes de febrero comienza el proceso de siembra y hasta el mes de julio el galpón de servicios se encuentra inactivo por completo. Pero ninguna arrojaba la rentabilidad suficiente para ser puesta en marcha. Otras opciones ameritaban de una inversión mayor, a la que el sr. Asís, no estaba dispuesto a invertir, por temor de perder capital.

La inestabilidad económica ha sido un factor más que determinante para que esta empresa hoy no evalúe una nueva unidad estratégica de negocios.

5. Organigrama

Este es el organigrama que describe cómo estaban determinados los roles y tareas en la empresa en su comienzo:

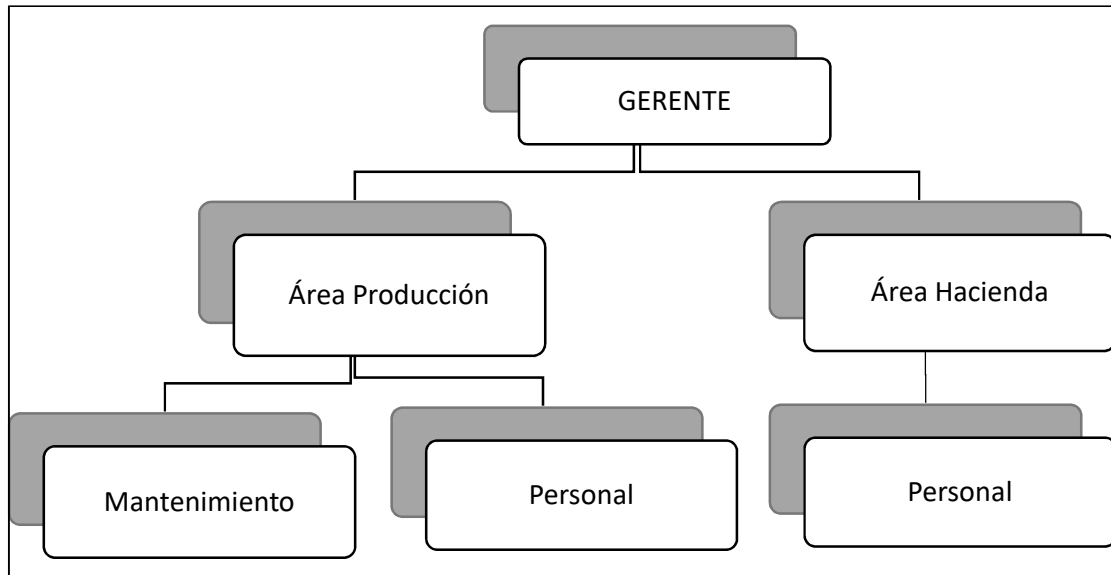


Figura N° 7: Organigrama inicial de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Se comienza por la cabeza de la empresa, el gerente, él concentra la autoridad y poder de la toma de decisiones. Todas las decisiones las toma el gerente y baja línea al resto de las áreas.

Se puede describir cada área de la empresa, después del gerente, en el lado izquierdo del organigrama, tenemos el área de producción, dirigida por una persona, quien lleva adelante el proceso de siembra. Éste recibe las indicaciones dadas por el gerente y dirige cada actividad con el fin de alcanzar el objetivo en tiempo y forma. La tarea de control sobre esta área, la lleva adelante el gerente, consiste en efectuar el seguimiento del proceso de siembra y de las tareas encomendadas.

Área de Mantenimiento, las actividades de mantenimiento son realizadas por dos o tres empleados de la planta permanente e incluso el encargado de la siembra suele participar en la reparación de las máquinas. Cuando la rotura es mayor se utiliza el servicio de un taller especializado en maquinarias agrícolas. El encargado de siembra es quien supervisa las tareas de mantenimiento.

Por último están los empleados, quienes están involucrados completamente con las tareas concernientes a la siembra y cosecha del cultivo de papas.

Por el lado derecho del organigrama está el área que corresponde a la cría y reproducción del ganado vacuno. El gerente coordina con el profesional veterinario los cuidados que tienen que ver con la alimentación y cuidado de los animales.

El gerente ha designado a dos empleados de planta permanente para el cuidado de la hacienda. Éstos se encargan de la pastura y están al tanto de cualquier anomalía que puedan presentar los animales y sus crías. Tanto el gerente como el profesional veterinario realizan los controles sobre el desempeño de las tareas encomendadas a los empleados.

Ésta estructura orgánica se mantuvo hasta que la empresa amplió su actividad con el galpón de procesos, después de abandonar la cría y reproducción del ganado vacuno.

Así quedó compuesto, el organigrama de la empresa La Florida SRL.

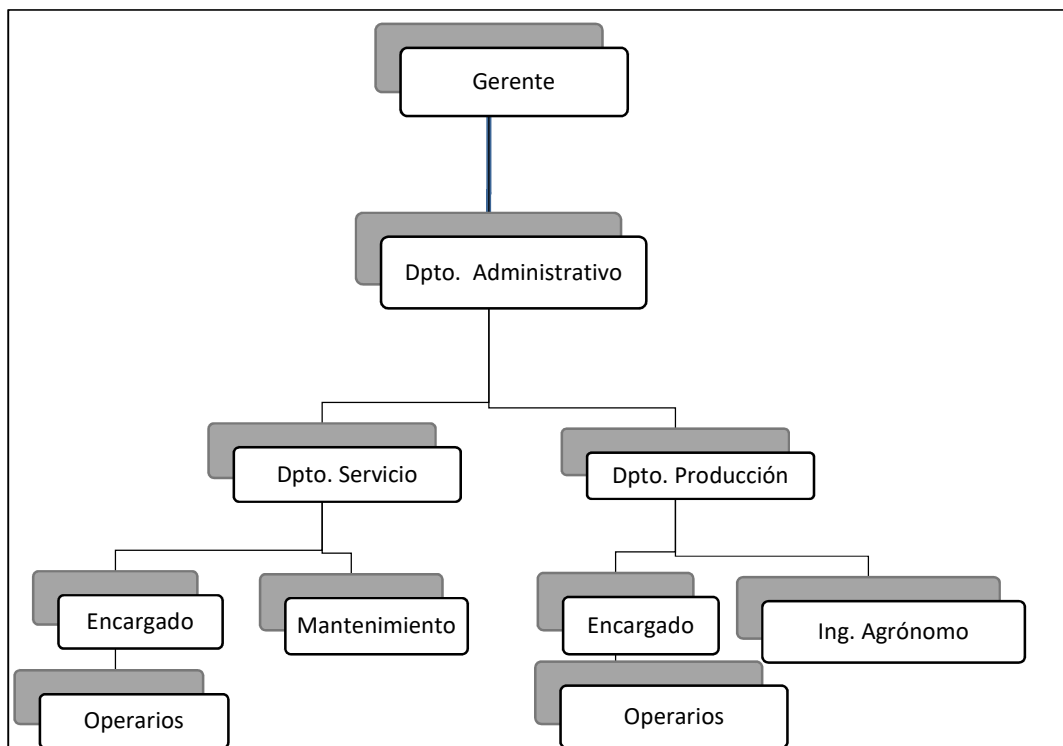


Figura N° 8: Organigrama actual de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

El señor Asís debió delegar tareas, al personal administrativo contratado. La tarea principal de éste departamento era contabilizar todos los movimientos que generaba la actividad de servicio. Los saldos de las cuentas con los proveedores, los clientes, empleados, etc.; más las gestiones necesarias para realizar los despachos de mercadería para exportación. Luego delegó también la contabilización de los gastos del proceso de siembra y de la cría y reproducción de hacienda hasta el momento que abandonó la actividad.

Del departamento de servicios se desprenden dos funciones, una la desempeña un empleado (Encargado) de la planta permanente que tiene la responsabilidad de conducir el proceso del servicio de lavado o cepillado. Éste determina los tiempos y asigna las tareas a cada empleado durante el tiempo que transcurre el servicio.

El segundo, (Mantenimiento) es quien está atento al funcionamiento de las máquinas, lavadora y cepilladora para cualquier ajuste o reparación que surja durante su funcionamiento en el proceso de servicio.

En el área de producción de las papas, el sr. Asís, contrató los servicios profesionales de un Ingeniero agrónomo, con el fin de mejorar la administración de agroquímicos y fertilizante en el proceso de la siembra. Coordinaban las acciones y tiempos de aplicación para luego trasladar las indicaciones al encargado de la siembra y cosecha. Quien luego determinaba tiempos y tareas al resto de los empleados.

6. Proceso Productivo

A continuación exponemos gráficamente los procesos productivos. A la izquierda el proceso de siembra de las papas y a la derecha el proceso de servicio de lavado y cepillado de las papas.

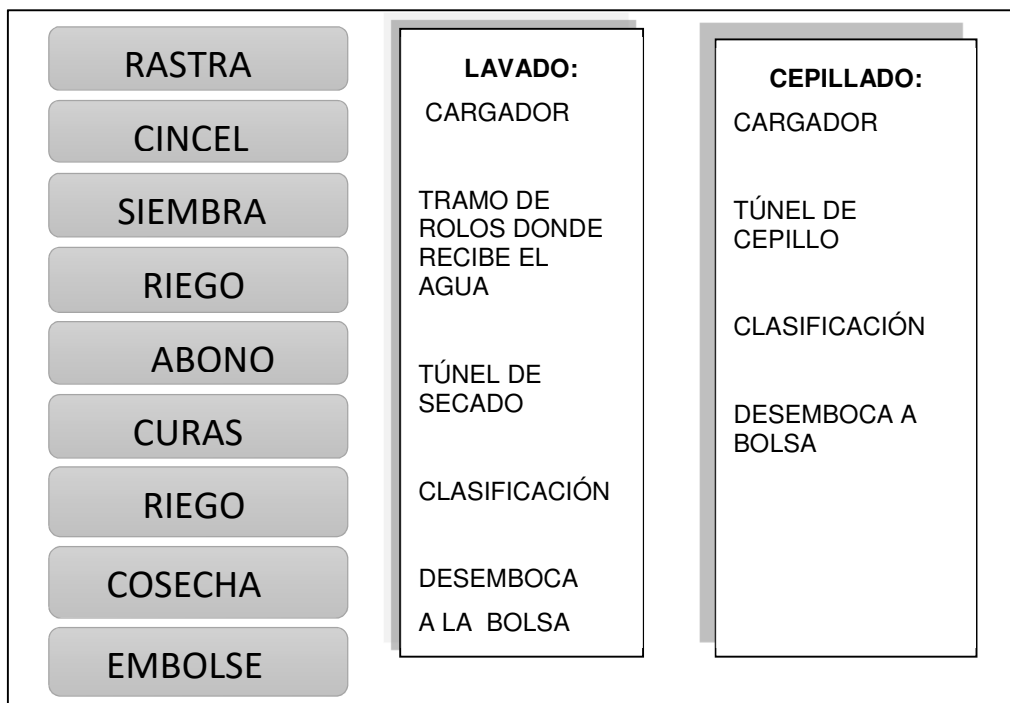


Figura N° 9: Procesos productivos de la empresa

Fuente: Elaboración propia

La descripción del proceso productivo de la siembra del cultivo de las papas: Primero se Rastra, esta tarea consiste en sacar todo tipo de maleza que esté en la tierra. Luego se pasa el Cincel, esta tarea consiste en afloja la tierra y armar los surcos, donde posteriormente se realizar la tarea de siembra. La siembra consiste en colocar la semilla en el surco para luego ser tapada con la tierra.

Inmediatamente después se riegan las hectáreas sembradas, para poder aplicar el abono. Se sigue con las curas, éstas consisten en la aplicación de insecticidas y/o herbicidas para evitar las plagas u hongos que dañan la calidad de la producción. El tiempo que se requiere para que el producto esté listo para su cosecha es entre cien (100) y ciento veinte (120) días. Una vez cumplido este plazo, se lleva a cabo la cosecha y embolse de la producción.

En el área de servicios el proceso es el siguiente, la papa se cepilla o se lava.

La máquina de lavar tiene 32 metros de largo, el proceso comienza depositando la papa “sucia” en el extremo donde está el “cargador”, sigue por un tramo de rolos recibiendo agua en forma de lluvia (esto hace que la papa se lave). Prosigue por un túnel de secado, saliendo a otro tramo de rolos en donde los operarios sacan las papas que no cumplen con la calidad requerida. Finalmente desembocan por dos boquillas a las bolsas vacías para luego ser cosidas y cargadas.

Esta máquina utiliza la corriente eléctrica para dar arranque al motor y necesita de gasoil para el funcionamiento de la caldera que trabaja dando calor para el túnel de secado.

En el caso del cepillado la máquina es más sencilla, tiene 15 metros de largo, el proceso comienza depositando la papa en el cargador, de allí pasa al tramo de cepillos, cubierto por un túnel con dos extractores que aspiran la tierra a través de una gran manga al exterior del galpón, de allí desembocan a un tramo de rolos donde los operarios descartan las papas que no cumplen con la calidad requerida, saliendo hacia cuatro (4) bocas que tiene en el extremo las bolsas vacías, para ser cosidas y luego cargadas. Esta máquina necesita de la corriente eléctrica para hacer funcionar el motor y los extractores.

7. Mercados

La actividad agrícola compite en un mercado donde el precio lo fija la relación directa entre la oferta y demanda del producto. Se puede decir que las papas son un producto

homogéneo, la diferencia está en su calidad. La calidad que obtiene cada productor en la zona del país que se encuentre. Ésta regla rige para el mercado interno como externo.

La Florida SRL desde su comienzo y hasta la actualidad comercializa sus papas en el Mercado Central de Buenos Aires y sus distintos puntos de venta (Quilmes, Avellaneda, Beccar, etc.). En un periodo corto de tiempo lo hizo en el Mercado de Mendoza, pero como la rentabilidad no fue la esperada se retiró del mismo.

El mercado internacional lo encabeza el país de Chile, en frecuencia de ventas y de toneladas vendidas. En segundo lugar el país de Brasil, y por último Uruguay.

8. Clientes

Los clientes son diversos en relación a los requerimientos de presentación de las papas. Las papas pueden ser vendidas, sin ningún tipo de proceso o con alguno de ellos, cepilladas o lavadas. Según su calidad, de primera, segunda, descarte. Según su tamaño y según su variedad.

Para el mercado interno las ventas pueden realizarse directamente desde el lugar de producción, campo, sin ningún proceso y directamente al cliente. Éste es el que se encarga del transporte de la mercadería. El pago es inmediato.

Otra modalidad es enviar a “consignación” al mercado Central de Buenos Aires, donde el cliente es el dueño de puestos de venta, en dicho mercado. La mercadería puede o no tener un proceso de lavado o cepillado. Una vez vendida la totalidad de las bolsas se efectúa el pago de las mismas descontados los gastos de transporte, movimientos en el mercado y porcentaje de venta del consignatario.

Las papas que se exportan requieren de una clasificación más rigurosa, se le aplica un producto antibrote y su venta va acompañada de mayor documentación expedida por la empresa y el inspector del Senasa. Se despacha la mercadería una vez que el correspondiente pago está depositado en la cuenta de la empresa.

En el área de servicios el pago del mismo es de acuerdo a cada cliente y a la cantidad de mercadería procesada. El cobro del servicio puede recibirse luego de finalizado el mismo, a los quince (15) días o mensual.

Todos los clientes de la empresa la eligen por la calidad que alcanza su producto y la excelencia del servicio que presta. Por el respeto y cumplimiento de las condiciones de ventas pactadas.

9. Competencia

En el área producción no se tiene una marcada competencia, si bien en la zona hay muchos productores dedicados al mismo cultivo, al tratarse un bien comestible de primera necesidad, la oferta nunca llega a abastecer del todo al mercado. Si tenemos en cuenta a los competidores de otras provincias, en ninguna de ellas se obtiene la calidad que se logra la zona de Villa Dolores, cualidad dada por el factor climático y las propiedades de la tierra

En el área Servicios hay dos empresas que brindan un servicio de lavado o cepillado, pero es inferior al que ofrece la Florida S.R.L. La infraestructura de éstas es más precaria, las máquinas que realizan el proceso son de menor envergadura y el personal no cuenta con el nivel de capacitación y experiencia (Información obtenida de clientes que contrataron el servicio de la competencia).

10. Proveedores

Las compras del departamento producción y del departamento de servicio, las realiza el gerente de la empresa.

El Ingeniero agrónomo informa las cantidades específicas de insumos de semilla, fertilizantes y agroquímicos que se aplicarán por hectárea sembrada.

Según el rinde estimado se hace el pedido de las bolsas vacías e hilo plástico, para embolsar la producción a medida que sea vendida.

El gasto de combustible para el uso de los tractores y otros, los informa el encargado del campo, a medida que avanza la cosecha.

El pago de los combustibles es a treinta (30) días y de los agroquímicos a sesenta (60) días. La semilla se paga en el momento de su compra.

Listado de Proveedores:

- Miguel Remón SA: provee semilla. Balcarce. Bs. As.
- Goyaique: provee semilla. Balcarce. Bs. As.
- D.G.B. S.R.L.: provee Combustible, Agroquímicos y Fertilizantes. Villa Dolores. Córdoba.
- Envases Pueyrredón: bolsas vacías e hilo plástico.
- Conci S.R.L.: tractores. Córdoba.

- Hernandez Hnos.: maquinarias (cincel, rastra, peludo, arrancadora, etc.). Villa Dolores. Córdoba.
- Vargas Maquinarias Agrícolas: (cincel, rastra, peludo, arrancadora, etc.). Mendoza.

Con el departamento servicio ocurre lo mismo, según la cantidad de procesos programados, para el lapso de quince (15) días aproximadamente, se abastecen de los insumos necesarios; combustible para la máquina, bolsas vacías e hilos para coser, etc.

El pago de los insumos para el departamento de servicios, se realiza a los treinta (30) días posteriores a la fecha de la factura.

Los encargados de cada departamento son quienes constatan la calidad de los insumos recibidos.

Si bien los insumos son abastecidos por los proveedores de inmediato (justo a tiempo) se cuenta con los galpones necesarios para el almacenamiento de los mismos, hasta el momento que sean necesarios en el proceso. El transporte de los insumos está a cargo del proveedor.

Listado de Proveedores:

- D.G.B. S.R.L.: provee Combustible. Villa Dolores. Córdoba.
- Envases Pueyrredón: bolsas vacías e hilo plástico.
- Agroproductos SRL: antibrotante (se aplica a la papa como requisito de exportación de Chile) Córdoba.-
- Sacotex S.A.: venta de máquinas de coser bolsas y venta de hilos de algodón (realiza también el servicio de mantenimiento y reparación las mismas) Bs. As.
- Leosul: máquina lavadora y cepilladora. Brasil.

11. Necesidades actuales de la Organización

Después de haber realizado el recorrido la empresa, dialogar con su dueño y con los encargados del área de servicios y producción hemos arribado a las siguientes conclusiones:

- ✓ Redefinir la misión y visión de la empresa. La que se planteó en su fundación, hoy es obsoleta.

- ✓ Revisar que los objetivos sean coherentes con la misión y visión.
- ✓ Establecer un plan financiero a largo plazo.
- ✓ Evaluar nuevos mercados, las necesidades que satisface, sus competidores, fortalezas y debilidades, etc.
- ✓ Determinar cuál es el capital actual que posee, el valor de sus instalaciones, maquinarias, etc.
- ✓ Elaborar una estrategia de marketing que le permita promocionar su producto y el servicio que ofrece. Destacando las fortalezas adquiridas y afianzadas en éstos años de actividad.
- ✓ Identificar los procesos críticos, y los factores que pueden afectar su desarrollo normal.
- ✓ Elaborar una estructura de costos, que sirva como base para realizar proyecciones para futuras inversiones.
- ✓ Pensar y elaborar un sistema de incentivos y recompensas para los empleados. Evaluar sus capacidades y potencialidades.

Conclusión

En el presente se expone y describe a la empresa La Florida SRL desde el momento de su fundación, hasta la actualidad. Toda la información vertida en éste capítulo se traduce en una herramienta fundamental para formular el Cuadro de Mando Integral, objeto de éste trabajo de grado.

Se destaca como valor, la importancia que el gerente le da a la gestión, a gestionar con excelencia, ya que el principal objetivo de la empresa es mantener la calidad en el producto y servicio que presta. Esta es una meta y nos posibilita revisar cada tarea. La estructura con la que cuenta permite que se pueda ejecutar mejoras, con rapidez y con resultados relevantes en el corto plazo.

En los más de veinte años que la empresa lleva funcionando, ha adquirido experiencia y ha consolidado sus procesos y la relación con sus clientes y la participación en el mercado nacional.

En los siguientes capítulos se desarrolló las herramientas necesarias para mejorar en cada área o departamento.

CAPITULO 2

ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO

Introducción

En este segundo capítulo se procede a analizar y diagnosticar la situación de la empresa La Florida SRL, teniendo en cuenta su historia inicial y evolución en el tiempo hasta la actualidad. El análisis realizado permite observar con detalle, estableciendo las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas tanto del ambiente interno como del externo de cada una de las áreas que integra a la organización. Además de plantear el problema o necesidades que presenta con el desarrollo de las distintas actividades que realiza. Se define las principales características del Cuadro de Mando Integral, como base para el desglose de las perspectivas integrantes del CMI, desarrollado en el siguiente punto.

En el diagnostico se observa e identifica los aspectos más importantes presentes en cada una de las perspectivas, y se establece el orden de prioridad que la empresa le asigna. Dando así mayor enfoque a la perspectiva financiera y a la de los clientes, ya que son la base de la misión, visión y objetivos de la misma. Por lo tanto, no está aplicado el mismo enfoque en las restantes perspectivas, lo que impide que la empresa este balanceada.

1. Análisis

a. Planteamiento del problema

Lo primero que vamos a abordar es la declaración de la misión, visión y objetivos, ¿en la actualidad están vigentes estos conceptos? Lo analizamos a continuación. Cuando se fundó la empresa los conceptos que se establecieron fueron los siguientes:

Misión, alcanzar un rendimiento alto en la producción de papas y en la reproducción del ganado vacuno.

Visión, satisfacer a sus clientes y consolidarse en el mercado nacional.

El objetivo tiene que ver con alcanzar la maximización de los beneficios.

Para elaborar el CMI es fundamental re definir estos conceptos, porque en base a ellos vamos a establecer los indicadores de cada perspectiva. Los describimos:

Misión, mantener la calidad obtenida en la producción de papas y en el servicio que presta.

Visión, retención de los clientes actuales y adquisición de nuevos clientes.

El objetivo actual sigue siendo la maximización de los beneficios conforme al capital invertido.

Con el establecimiento de éstos conceptos estamos en condiciones de ofrecerle a la empresa indicadores a la altura de las metas planteadas.

Se comienza con la elaboración de un plan financiero a largo plazo que nos provea los recursos para desarrollar el resto de las perspectivas. El largo plazo implica más que la mantención de estructura, procesos actuales y mantenimiento de maquinarias. Es necesario planificar inversiones que nos permitan mayor capacidad productiva para abastecer nuevos clientes y nuevos mercados.

Para evaluar nuevos segmentos de mercado y para captar nuevos clientes es necesario tener un plan de marketing elaborado por un profesional en la materia, que permita promocionar y dar a conocer el producto y servicio que ofrece la empresa. El plan debe destacar las fortalezas de la empresa que son definitivamente la calidad del producto y servicio, la experiencia en el mercado que participa y eficaz gestión de sus operaciones con clientes y proveedores.

La ejecución de los procesos es algo que la empresa ha desarrollado a lo largo de su vida de manera exitosa, hasta el día de hoy es un punto fuerte. El desafío consiste en mantener el buen desempeño y mantenerse actualizado en las nuevas tecnologías y los procesos de innovación.

Una falencia de la organización es la falta de programas de capacitación, que permitan al empleado sentirse comprometido con su tarea y con la organización. Hoy en día el empleado es considerado una inversión para la empresa, porque se proyecta en él a largo plazo, como factor determinante en la obtención de calidad en el producto o servicio que se realiza. Y también como influencia positiva para los nuevos empleados, pudiendo transmitir los valores que la empresa predica.

Para modificar los puntos mencionados debemos re definir tareas, roles y evaluar la participación de nuevos actores que contribuyan a la consecución de los objetivos establecidos en cada área de la empresa.

b. Principales características del CMI

El CMI es un sistema que permite evaluar el desempeño de la empresa, reconociendo que las medidas financieras no son suficientes para un completo control de gestión, debiendo contemplarse los impulsores de la misma. Este complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de CMI se derivan de la visión y estrategia de la organización; y contempla la actuación de la organización desde las cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de aprendizaje y crecimiento.

La declaración de misión, trata creencias fundamentales e identifica mercados objetivos y productos fundamentales. Deben proporcionar inspiración, energía y motivación a la organización.

El CMI pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información en todos los niveles de la organización. Es más que un sistema de medición táctico u operativo, las empresas innovadoras lo utilizan como un sistema de gestión estratégica a largo plazo.

El proceso del Cuadro de Mando empieza cuando los integrantes de alta dirección se ponen a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en objetivos estratégicos específicos, crea consenso y trabajo en equipo. Este debe basarse en una serie de relaciones causa efecto, derivadas de la estrategia, incluyendo estimaciones de los tiempos de respuesta y magnitudes de los vínculos entre las mediciones.

Las medidas del CMI deben utilizarse de una forma distinta; para articular y comunicar la estrategia empresarial, la estrategia de negocio, y para coordinar o alinear las iniciativas individuales, de la organización y multi-departamentales, a fin de conseguir un objetivo común. Debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no solamente como un sistema de control.

c. Análisis de las perspectivas del CMI

Las cuatro perspectivas del CMI permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas y las subjetivas.

Perspectiva Financiera

El Cuadro de Mando Integral debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad medida, por ejemplo, por los ingresos, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor económico añadido.

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerada en cada fase del ciclo de vida del negocio. A fin de simplificar, solo se identificó tres fases: crecimiento, sostenimiento y cosecha. Se desarrolló en el diagnóstico la última, ya que la empresa que relevamos se encuentra en ésta fase. Cualquier proyecto de inversión ha de tener unos períodos de restitución muy cortos y definidos.

Una gestión financiera eficaz ha de cuidarse por igual del riesgo que de los rendimientos. Los objetivos relacionados con el crecimiento, la rentabilidad y el cash flow acentúa la mejora de los rendimientos de la inversión.

La bibliografía consultada expone una estrategia para cada fase de la vida de la empresa, la correspondiente a la “recolección o cosecha” se define como: Utilización de los Activos/Estrategia de Inversión.

Los objetivos son como los rendimientos sobre el capital empleado, los rendimientos sobre inversiones y el valor añadido económico proporcionan unas medidas generales del resultado de las estrategias financieras para aumentar los ingresos, reducir costes y aumentar la utilización de los activos.

Perspectiva del Cliente

La empresa identifica los segmentos de clientes y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. Los indicadores claves sobre los clientes son satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad.

Las declaraciones de misión y visión dicen que su objetivo es ser “el número uno” en algún aspecto, pero es una expresión meramente inspirativa para que los empleados satisfagan las necesidades de los clientes. Está claro que si las unidades de negocio han de conseguir una actuación financiera superior a largo plazo se debe crear y entregar productos y servicios que sean valorados por los clientes.

Los gerentes deben traducir sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y en los clientes. Los negocios han de identificar los segmentos de mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que quiere competir. Lo que le permitirá definir la estrategia a utilizar. La esencia de la estrategia no es simplemente elegir qué hacer; también exige elegir lo que no hay que hacer.

Grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico en toda clase de organizaciones. Este incluye:

- Cuota de mercado: refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en números cuantificables), que realiza una unidad de negocios.
- Incremento de clientes: mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocios atrae o gana nuevos clientes o negocios.
- Retención de clientes: sigue, en términos relativos o absolutos, la tasa en la que la unidad de negocios retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
- Satisfacción del cliente: Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
- Rentabilidad del cliente: mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar gastos necesarios para mantener al mismo.

Estos indicadores representan los objetivos para los procesos de desarrollo de marketing, operaciones, logística, de productos y servicios.

El tiempo se ha convertido en la actualidad en una gran arma competitiva, ser capaz de responder de manera rápida y fiable a la solicitud de un cliente, es con frecuencia la habilidad crítica para obtener y retener clientes. La organización que no pueden entregar en forma fiable productos y servicios libres de defectos ha dejado de ser competidores fiables.

Con todo el énfasis puesto en el tiempo, la capacidad de respuesta y la calidad, uno puede preguntarse si los clientes aún se preocupan por el precio. Sí, siempre estarán preocupados por el precio que pagan por el producto o servicio. El gran desafío para las empresas es generar la lealtad del cliente más allá de los aspectos tangibles del producto o servicio.

Perspectiva del proceso interno

Para ésta perspectiva, los directivos deben identificar los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos establecidos. En el caso del CMI, se recomendó definir una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación, sigue a través de los procesos operativos y termina con el servicio post-venta.

Se intenta mejorar la calidad, reducir los tiempos de los ciclos, aumentar los rendimientos, aumentar al máximo los resultados y reducir los costes de sus procesos. En el CMI, los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado.

A continuación se desarrolló un modelo genérico de cadena de valor, este modelo abarca tres procesos principales:

- Innovación, aquí investiga las necesidades, emergentes o latentes, de los clientes, y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades.

El proceso de innovación consta de dos componentes, en el primero los directivos se hacen cargo de la investigación de mercado para identificar el tamaño del mismo, la naturaleza de las preferencias de los clientes y los precios objetivos para el producto o servicio seleccionado.

La información sobre los mercados y los clientes proporcionan el input para los verdaderos procesos de diseños y desarrollo del producto/servicio, que es el segundo paso del proceso de innovación.

- Proceso operativo, el proceso operativo representa la onda corta de la creación de valor en las organizaciones.

Empieza con la recepción del pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente. Este proceso recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios existentes a los clientes existentes.

- Servicio posventa, es la fase final de la cadena interna de valor e incluye las actividades de garantías y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de pagos.

Las empresas que intentan satisfacer las expectativas de sus clientes seleccionados en cuanto a un servicio posventa superior pueden medir su actuación aplicando algunos de los mismos indicadores de tiempo, calidad y costes descritos para los procesos operativos a sus procesos de servicio posventa.

Algunos indicadores de la calidad del proceso son: tasas de defectos, producción, desperdicios, chatarra, reprocesos, devoluciones y porcentaje bajo control estadístico del proceso. Los cuales desarrollaremos en el Capítulo 3.

Es común que los procesos como la cumplimentación de pedidos, compras o planificación y control de la producción utilicen recursos y actividades procedentes de varios centros de responsabilidad.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva proporciona la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos de las tres perspectivas descritas anteriormente.

El CMI recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos sino en la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las inversiones en equipo y en Investigación y desarrollo (I+D) son directamente importantes, pero es poco probable que por sí mismas sean suficientes.

Las organizaciones deben invertir en su infraestructura, en personal, sistemas y procedimientos, si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

Se destacan tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Las capacidades de los empleados, es necesario en estos tiempos donde el concepto es “se contrata trabajadores para que realicen un trabajo físico, no para que piensen” ya es obsoleto, se debe llevar adelante un cambio que exige una gran recualificación de los empleados, para que sus mentes y sus capacidades creativas puedan ser movilizadas en favor de la consecución de los objetivos organizacionales.

Los indicadores claves para los empleados son primeramente, la satisfacción del mismo, tiene que ver con la moral y de cómo se siente con respecto al trabajo que realiza. Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente.

En segundo lugar se considera la retención de la persona, representa fielmente un objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. Los empleados leales a largo plazo representan y llevan consigo los valores de la organización, el conocimiento de los procesos de la organización y la sensibilidad necesaria ante las necesidades de los clientes.

El último indicador es la medición de la productividad, que los empleados puedan alcanzar. Éste indicador muestra el resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes.

Hemos descripto la construcción de indicadores financieros y no financieros agrupados en cuatro perspectivas. El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocios.

Un CMI es el que comunica con éxito una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

En el siguiente punto se desarrolló los aspectos más importantes incluidos en cada una de las perspectivas y su nivel de prioridad dentro de la empresa La Florida S.R.L.

2. Diagnostico

Reconocimiento de problemáticas en las distintas perspectivas del CMI

En el modelo original de Kaplan y Norton (2002) se establecen cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. La elección de estas perspectivas debe basarse principalmente en la lógica empresarial, con una clara interrelación entre ellas.

Este modelo tiene como meta crear un balance entre los objetivos, los resultados deseados y los indicadores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas y las medidas subjetivas.

a. Perspectiva Financiera

Esta perspectiva en general se encuentra basada en la información sobre la contabilidad de la empresa. La perspectiva financiera se basa en analizar dicho pasado para proyectarse hacia el futuro.

Ciclo de vida de la empresa

A través de esta investigación, hemos definido que la empresa La Florida S.R.L., se encuentra en la etapa de maduración. Es decir, ha alcanzado una edad madura en su ciclo de vida y se encuentran en la etapa de sostenimiento. Estos negocios ya no requieren de inversiones importantes, únicamente lo suficiente como para mantener sus equipos y sus capacidades productivas.

Sin embargo, debido a que los mercados cambian constantemente, los objetivos financieros deben revisarse periódicamente, de manera que una empresa en esta etapa puede retornar a una etapa de crecimiento de forma recurrente.

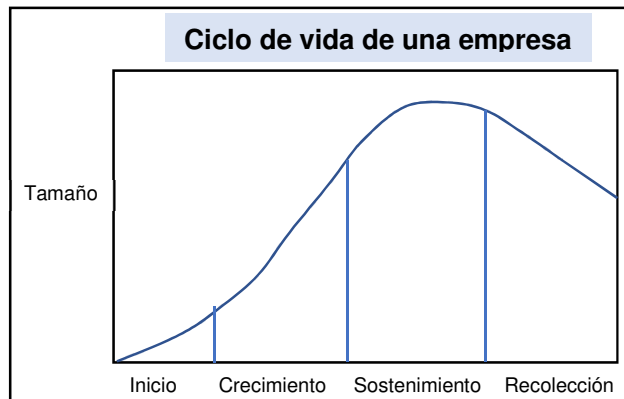


Figura 10: Ciclo de vida de la empresa

Fuente: Elaboración Propia

Aspectos más importantes

Tabla 1. Prioridades de los aspectos de la Perspectiva de Finanzas

1	Inversiones en equipos/maquinarias
2	Presupuesto
3	Control financiero
4	Responsable de Finanzas
5	Intereses de crecimiento
6	Aversión al riesgo
7	Actualización tecnológica
8	Créditos Bancarios u otros

Fuente: Elaboración Propia

Inversiones en equipos/maquinarias

La Empresa, en la actualidad, posee una inversión muy importante en maquinarias, los cuales ocupan aproximadamente un 65% de los activos totales. Pero este porcentaje de inversión se ha mantenido constante desde los inicios, debido al largo período de vida útil de las maquinarias existentes.

Presupuesto

La Empresa, en la actualidad, no posee presupuesto definido para cada departamento ni un control de gastos estructurado. La empresa determina el presupuesto a partir de la planificación de la siembra, estimando un gasto aproximado para cada área. Sin embargo, la Gerencia considera un margen de variación en estos cálculos para cubrir cualquier imprevisto con respecto a los servicios que presta. Este aspecto le brinda gran flexibilidad a la organización, porque permite a los encargados formular soluciones para alcanzar sus metas, al no estar limitados estrictamente a un presupuesto fijo, pero a la vez origina menor control de los gastos, lo que representa un riesgo para la empresa. Se formula un presupuesto anual para cada área operativa.

Control financiero

La Florida S.R.L., como toda empresa familiar, se inició con controles financieros rudimentarios: un control de ingresos y gastos informático pero básico (Planilla de Excel), y conocimientos básicos de manejo de inventarios, el cual es tarea de cada encargado de área. El control de gastos es mensual.

Cada entrada o salida de efectivo deberá tener su aprobación, lo cual beneficia porque se mantiene un control rígido en todas las transacciones, lo cual impide extravíos o faltantes. Pero es, a la vez, un proceso poco eficiente. Ya que otorgar mayor independencia a cada área funcional le permitiría a los miembros de la empresa aprovechar mejor los recursos disponibles y efectuar acciones más oportunas.

Responsable de Finanzas

El manejo de las finanzas se efectúa de forma exclusiva por parte del Gerente. Los limitados conocimientos y la falta de personal calificado para el manejo de los estados financieros evidencio la necesidad de contratar personal administrativo capaz de cumplir con estas labores, pero el cual es escaso. Por esta razón, se decidió incluir los servicios de un contador externo, el cual tendría la función de manejar la contabilidad de la empresa, además de asistir al Gerente.

Intereses de crecimiento

Cada miembro de la empresa posee sus propios intereses en cuanto a la Empresa; la decisión de permitir al Gerente tomar la decisión final evita estos conflictos. Así posee un único líder.

Aversión al riesgo

Las experiencias negativas que han sufrido los miembros de la misma generaron una aversión hacia el riesgo. Este se refleja en la orientación de la Empresa hacia el mercado nacional que conoce ampliamente y la decisión de minimizar la expansión internacional por falta de conocimiento del resto de los mercados extranjeros.

Actualización tecnológica

El proceso de siembra no requiere del uso de tecnologías complejas, ni de grandes conocimientos científicos. La maquinaria que se utiliza está en buenas condiciones de mantenimiento y al finalizar su vida útil pronosticada, se efectúa el cambio por una nueva. En cuanto a los productos agroquímicos, se aplican los mejores para cada etapa del proceso de la siembra.

En el proceso del servicio que presta, se puede determinar que la calidad del mismo la aporta el personal humano en un cincuenta por ciento y el resto del porcentaje lo completa el funcionamiento de la máquina que lava o cepilla las papas. No hay una tecnología que haga que el servicio mejore drásticamente su calidad.

Créditos Bancarios u otros

Finalmente, se debe indicar que la Empresa actualmente no utiliza apalancamiento financiero para ninguno de sus procesos. Excepcionalmente para la compra de algún vehículo. Para la siembra los recursos faltantes se financian con los proveedores y luego se les abona con la cosecha.

b. Perspectiva de Clientes

Para el desempeño adecuado de una empresa, es fundamental la lealtad y satisfacción de sus clientes. Debido a esta razón, en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que estas poseen sobre la empresa.

Las empresas deben identificar cada segmento al cual se dirige y el respectivo mercado, eligiendo competir cuidadosamente, debido a que estos segmentos

representan las diferentes fuentes de ingresos que permitirán alcanzar los objetivos financieros.

La empresa Florida S.R.L. posee un enfoque en el servicio al cliente, por lo que se requiere la consistencia en la excelencia y eficiencia operacional, donde el buen producto o servicio brindado continúe siendo la principal proposición de valor de la empresa para los clientes.

Aspectos más importantes

Tabla 2. Prioridades de los aspectos de la Perspectiva de Clientes

1	Tiempo de cumplimiento de sus solicitudes
2	Registros electrónicos
3	Categorización por ingresos
4	Estacionalidad de sus ventas
5	Crecimiento en el mercado nacional
6	Transferencia de beneficios de los proveedores
7	Recuperación de clientes perdidos
8	Interacción con los clientes
9	Poder de negociación de los clientes
10	Medición de satisfacción

Fuente: Elaboración Propia

Tiempo de cumplimiento de solicitudes de clientes

La Empresa dedica grandes esfuerzos en cumplir con los tiempos pactados, y en la medida de lo posible, en el menor tiempo la solicitud, lo que refuerza la satisfacción de los clientes, constituyéndose en uno de los pilares centrales de su imagen de calidad y servicio.

Registro electrónico

En la actualidad, la empresa cuenta con un registro electrónico de clientes, que le permite monitorear las compras efectuadas por cada uno.

Esto le brinda la oportunidad de ofrecer ciertos servicios de forma oportuna a los clientes más importantes, además de preparar los inventarios para satisfacer sus necesidades, la planificación de la siembra depende de estos registros.

Categorización por ingresos

A pesar de poseer una amplia variedad de clientes, ya que la empresa no menosprecia a ningún cliente, los más importantes son los que generan mayor rentabilidad. Por esta razón, organiza sus clientes en orden de prioridad según la proporción que generen en sus ingresos, estos son:

Tabla 3. Orden de prioridad de los clientes

Clientes	Producto/Servicio	Porcentaje Ingreso
Chacras La Bernardina SRL	Principal cliente Producto Papa embolsada	40 %
Calvo Daniel	Servicio Lavado y Cepillado de papas	20 %
Andreu José		
Mazzeo Jorge	Producto Venta directa. Papa directamente del campo	20 %
Parmentier SRL		
Varios	Esporádicos, no son frecuentes.	10 %

Fuente: Elaboración Propia

Estacionalidad de sus ventas

El producto (papa) tiene su período más alto de venta en los meses de Julio-Agosto y Diciembre. Se realizan dos siembras anuales, la primera comienza en el mes de febrero para su posterior cosecha en el mes de julio y agosto. La segunda siembra comienza en julio para ser cosechada en diciembre.

En ésta última el proceso de venta es más rápido y suelen sembrarse menos hectáreas que en la cosecha de invierno, debido al factor climático. El calor hace que el periodo de venta sea menor, ya que las papas pierden sus propiedades con mayor rapidez. El galpón de procesos trabaja en los meses donde se cosecha la papa. El resto de los meses está inactivo.

Crecimiento en el mercado nacional

La falta de una estrategia de marketing que permita a la empresa ganar nuevos mercados, hace que ésta centre sus expectativas en el mercado nacional, abastecerlo y cuidar de los grandes clientes. El conocimiento que posee la empresa sobre el mercado nacional ofrece menor riesgo que un mercado extranjero, el cual son clientes esporádicos.

Transferencia de beneficios de los proveedores

La buena relación que posee la Empresa con sus proveedores lo acredita a constantes beneficios con estos, por ejemplo financiar el pago de semilla, agroquímicos, fertilizantes y combustibles hasta el momento de la cosecha.

Recuperación de clientes perdidos

La Empresa ha demostrado capacidad para recuperar clientes que se han ido con la competencia; cuando regresan, por lo general, tienen mayor lealtad de la que tenían antes.

Interacción con los clientes

La Empresa no posee, en la actualidad, una definición clara del perfil ideal del cliente, ya que como empresa familiar relativamente pequeña, cualquier cliente es bienvenido y se le atiende de la mejor manera posible. La calidad del servicio al cliente que ofrece la Empresa ha generado una gran lealtad entre sus clientes más importantes.

El poder de negociación de los clientes

En el mercado de productos agrícolas, los compradores poseen un poder de negociación menor. La división por regiones agrícolas de este mercado limita también el poder de negociación de los clientes. Básicamente los precios dependen del mercado, de la libre interacción de la oferta y de la demanda.

Medición de satisfacción

Hemos advertido que para cuantificar la satisfacción del cliente como aspecto vital en el éxito de la Empresa, la falta de una encuesta que le permita hacerlo implica una debilidad importante. La medición de esta satisfacción permite a la Empresa efectuar mejoras en sus procesos y ajustarlos a las necesidades cambiantes de sus clientes.

c. Perspectiva de Procesos Internos

La Perspectiva de los Procesos Internos analiza la adecuación de los procesos de la empresa frente a la obtención de la satisfacción del cliente y el logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para lograr alcanzar este objetivo, se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Esta perspectiva es el centro de los sistemas de actuación en la mayor parte de las organizaciones, debido a que la excelencia en las operaciones y la reducción de

costos en los procesos continúan siendo pilares fundamentales en toda organización. A pesar de ello, se debe comprender que la excelencia operativa es únicamente un componente de la cadena de valor.

En la siguiente figura se observa el proceso de la cadena de valor, identificando los aspectos fundamentales en cada etapa dentro de la cadena. La figura denota la importancia que posee el último paso de la cadena, el proceso post-venta. Después de entregar el producto al cliente, la buena atención y un buen servicio al cliente son fundamentales para generar un impacto positivo en el proceso de recompra.

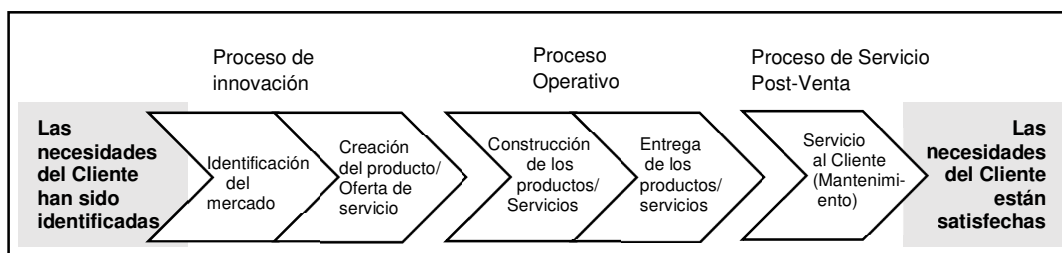


Figura 11: Modelo de la cadena genérica de valor

Fuente: Elaboración Propia

La gerencia de la empresa debe identificar los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de los accionistas y clientes. Además, la empresa debe poseer estrategias explícitas para ofrecer gran calidad de un servicio postventa.

Se recomendó que la empresa defina una cadena de valor de los procesos internos completa, que se inicie con el proceso de innovación, identificando las necesidades de los clientes actuales y futuros, y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades. Luego, continúa a través de los procesos operativos de entrega de los productos y servicios existentes a los clientes, para terminar con el servicio posventa ofreciendo servicios que se añaden al valor que reciben los clientes.

Para los principales procesos de la organización, tales como cumplimiento de pedidos, aprovisionamiento, planificación y control de la producción se acostumbra medir y definir las medidas de costo, calidad, productividad y tiempo.

Debido a que el enfoque de la empresa, como se mencionó anteriormente, es hacia el servicio al cliente, la etapa más importante en la cadena de valor es la etapa final, los procesos de servicios posventa. Un buen seguimiento de los clientes le permite generar ventas continuas; y los reducidos tiempos de respuesta a solicitudes permiten que los clientes se encuentren en capacidad de maximizar el tiempo.

La Florida S.R.L. al igual que todas las empresas, posee un conjunto único de procesos que le permiten crear valor para sus clientes y así alcanzar sus objetivos empresariales. Cada uno de estos procesos posee sus propias características, pero en conjunto permiten cumplir con la estrategia organizacional.

La búsqueda constante de los aspectos críticos de mejora de estos procesos, a través de sugerencias de los clientes y de los mismos miembros de la empresa, permite a la Empresa enfocar sus recursos para maximizar su impacto sobre la creación de mayor valor para el cliente.

Procesos internos más importantes

Tabla 4. Prioridades de los aspectos de la Perspectiva de Procesos Internos

1	Tomas de decisiones gerenciales
2	Control financiero
3	Manejo de relaciones con los clientes
4	Tiempo de Cumplimiento de solicitudes de los clientes
5	Proceso de contratación
6	Proceso de Capacitación
7	Sugerencias
8	Logística
9	Comunicación
10	Ascensos
11	Beneficios

Fuente: Elaboración Propia

Toma de decisiones gerenciales

La autoridad absoluta que ejerce el Gerente implica que sus decisiones guían cada proceso de la Organización. El Gerente siempre tiene la última palabra. Este método de toma de decisiones es de gran eficiencia para una empresa pequeña, donde las rápidas decisiones del Gerente permiten alcanzar soluciones a los diferentes problemas que enfrenta la Empresa a diario.

Control financiero

La Florida S.R.L. requiere de un buen control financiero que le permita regular sus gastos y mantenerse rentable. Los cambios administrativos por lo que está pasando son prueba del interés en mejorar su control financiero y maximizar sus beneficios.

Manejo de relaciones con los clientes

Con un enfoque hacia el servicio al cliente, los procesos que se relacionan con el manejo de los clientes son vitales para el éxito de la Empresa. La mejora continúa de estos procesos y mejorar la satisfacción de sus clientes.

Tiempo de cumplimiento de solicitudes de los clientes

Dentro de los servicios que ofrece la Empresa, el tiempo de cumplimiento es uno de los aspectos más importantes para la satisfacción de los clientes. Mantener períodos cortos de cumplimiento implica una mayor probabilidad de satisfacción para los clientes.

Proceso de contratación

El proceso de contratación es directo, recae exclusivamente en los encargados de cada área. Excepto en el Departamento Administrativo, ya que el Gerente se encarga exclusivamente de ello.

El proceso consiste en la verificación de que la persona cumpla con los requisitos del puesto, es decir se busca que el nuevo integrante tenga la capacidad de acoplarse correctamente dentro de la Empresa, más que una evaluación de sus conocimientos.

Proceso de capacitación

Durante los primeros meses desde el ingreso de la persona en la Organización, se inicia un proceso de capacitación con cada miembro activo de la Empresa. Este proceso está a cargo de los encargados de cada área y consiste en tres etapas, que se describen a continuación:

Tabla 5. Las etapas del Proceso de Capacitación

Primera Etapa
Se le enseña sobre todas las funciones básicas que debe cumplir en el puesto para el que fue contratado. A través de la supervisión constante de los compañeros de trabajo, se inicia un proceso de adaptación para acoplarse a la estructura funcional de la Empresa.
Segunda Etapa
Se integra a la persona a todas las áreas funcionales de la Organización. De esta forma, la persona logra comprender sus responsabilidades y las consecuencias de sus acciones en la Empresa. Durante este proceso también se determina las funciones de otros puestos que la persona es capaz de efectuar en caso de necesidad.
Tercera Etapa
Se procede a efectuar la capacitación básica formal, donde se le enseña cualquier habilidad o conocimiento necesario para cumplir a plenitud sus funciones.

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla se observa de forma detallada la descripción de cada uno de estos procesos. También comprende que para alcanzar y mantener el éxito, se requiere que los miembros de la Empresa se sientan a gusto dentro de esta.

Recomendaciones

La gerencia toma en cuenta las sugerencias de los miembros de la Organización.

Logística

La limitada cantidad de personal con la que cuenta la Empresa la obliga a contratar empresas que le brinden soporte en ciertas áreas de logística, como ser especialistas en mantenimiento y reparación de equipos solo cuando hay grandes roturas, empresas de transporte de cargas pesadas, asesores legales y contables, ingenieros agrónomos son algunos ejemplos de funciones que la Empresa no posee los medios para cumplir por cuenta propia.

Comunicación

Muchos aspectos comunicados no se transmiten correctamente entre las diferentes áreas funcionales, lo que origina la mayoría de los problemas internos de la empresa.

Con frecuencia, se producen errores en simples tareas como la entrega de productos, pedidos incompletos que se producen por malentendidos.

No se observa que se desarrollan reuniones semanales para diagnosticar fallos; además de establecer un protocolo de registro de entrada y salida de productos del depósito.

Ascensos

La Empresa cuenta con una estructura funcional en la que a menos que se desocupe un puesto, no es probable que se produzca un ascenso.

Beneficios

Según lo analizado no se otorgan beneficios de diversos tipos para los miembros de la Empresa, tanto beneficios monetarios ni capacitaciones. No es un aspecto en el que la organización se destaque.

d. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

De las cuatro perspectivas del modelo del CMI, esta perspectiva es la menos desarrollada, debido al limitado avance de las empresas en este aspecto. Sin embargo, su aporte es vital.

Los objetivos de esta perspectiva proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos de las restantes perspectivas. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura (personal, sistemas y procedimientos) si desean alcanzar los objetivos. Las tres categorías principales en esta perspectiva son:

1. Las capacidades de los empleados: contempla las funciones que tienen los empleados dentro de la empresa.
2. Las capacidades de los sistemas de información: analiza la capacidad de los sistemas de información de la empresa para brindar información oportuna y fiable para la toma de decisiones dentro de la misma.
3. Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Una estructura gerencial de empresa familiar, como la que posee La Florida S.R.L. tiene como reto principal evolucionar su sistema centralizado de toma de decisiones, donde se inicie un proceso de delegación de poder a los empleados, mientras que se fomenta un control gerencial que le permita regular apropiadamente esta nueva estructura.

Aspectos más importantes

Tabla 6. Prioridades de los aspectos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

1	Experiencia y habilidades
2	Trabajo en equipo
3	experiencia practica
4	Sistemas de información y tecnología
5	Nivel de educación
6	Rotación de personal

Fuente: Elaboración Propia

Experiencias y habilidades

La combinación de experiencia y habilidades propias, sumadas a la capacitación que ofrece la empresa, la cual cubre solo lo básico, permite que cada empleado se desempeñe con gran eficiencia en su puesto, ya que son tareas simples que no requieren demasiado conocimiento para su adecuado funcionamiento.

Trabajo en equipo

La Empresa se orienta hacia el trabajo en equipo; de esta forma, se asegura que cada persona dentro de la misma se dirija hacia una misma meta en común, más que competir entre sí. Todo ello debido a la cantidad de años trabajando en conjunto ha forjado equipos con gran sinergia entre los miembros, los cuales son capaces de cumplir objetivos con gran eficiencia.

Experiencia practica

La mayoría de los empleados posee Experiencia práctica, es decir han adquirido una gran cantidad de experiencia a través de los años dentro de la Empresa. Esta les permite lidiar con casi cualquier situación de la forma más eficiente posible y poseen la capacidad de cubrir otros puestos de acuerdo con las necesidades. Es poco común enfrentar situaciones que la empresa no tenga la capacidad de superar. El desarrollo de nuevas habilidades tiene relación directa con la experiencia.

Sistemas de información y tecnología

Los sistemas de información que posee la Empresa en la actualidad son suficientes para cubrir sus necesidades básicas, es decir no se encuentran al nivel que se requiere, principalmente por el hecho de que no se requiere demasiada complejidad en los mismos. La tecnología no es prioridad para la organización. El sistema

Galvan, Adriana Beatriz / Pereira, Silvia Andrea

empresarial con el que cuenta en la actualidad permite únicamente efectuar los cálculos contables, manejo de inventarios y facturación; mientras que las funciones de bases de datos y comunicación escrito se efectúan por medio de la herramienta Microsoft Office.

Nivel educativo

Los empleados de la organización no poseen un nivel educativo excluyente, debido a que incluyen tanto personal que no ha finalizado los estudios de primaria hasta profesionales con estudios universitarios. Pero a pesar de ello, cada empleado posee habilidades y experiencia demostrada en sus respectivas funciones.

Rotación de personal

La Florida S.R.L. posee una rotación de personal baja; todos sus empleados poseen experiencia en la empresa y en algunos casos, se encuentran desde que se fundó en 1994.

Conclusión

Finalizando con el análisis de la empresa, se resume en términos generales, que la misma no otorga la misma importancia a las cuatro perspectivas que integran el CMI.

En este caso hace énfasis en las finanzas y los clientes, actualmente la empresa se encuentra estancada, es decir no planea inversiones a futuro, conformándose con el estado y los ingresos que obtiene actualmente, con respecto a su cartera de clientes es la misma en la última década, por lo tanto asigna prioridades a sus clientes más destacados y no permite el ingreso de nuevos. Esto tiene relación directa con que la empresa no incursiona en hacer conocer su producto y servicios en nuevos mercados o en el extranjero.

Dejando así descuidado el resto de las perspectivas, la de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento, estas han experimentado muy pocos cambios y mejoras a lo largo del ciclo de vida de la empresa. Es decir ha habido estancamiento.

Las principales deficiencias se encuentran en el sistema de información, este es claro y directo, pero básico no cumple con todas las necesidades. Si bien no hay problemas complejos de comunicación relacionados a los integrantes de las áreas y los encargados de la misma, o con los clientes en sí, pero es básico en este aspecto podría haber mejoras que beneficien a la misma.



“Análisis, diseño y propuesta de un Cuadro de Mando Integral para una empresa Agrícola”

Analizando el personal notamos una baja rotación pero un alto nivel de experiencia, ya que se trabaja en forma temporal, debido a la estacionalidad de las ventas, generando así que los trabajadores no estén satisfechos, ésta es un área en la que debe reforzarse la capacitación y motivación a través de un sistema de beneficios y ascensos, por ejemplo.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE MEJORA

Introducción

En este capítulo se llevó adelante el planteamiento de la propuesta de mejora, principal objetivo de esta investigación, elaborar o diseñar un Cuadro de Mando Integral.

Para cumplir con este objetivo, primero se definió y estableció los principales factores claves de éxito para cada una de las perspectivas, los cuales surgen del análisis y diagnóstico de la empresa La Florida SRL ya desarrollado.

Todo lo expuesto, sirve como fundamento a la elaboración del mapa estratégico para la gestión de la empresa. El mapa se ejecutó estableciendo los objetivos estratégicos específicos y las relaciones causa efecto de cada una de las perspectivas.

Posteriormente se expuso el contenido del Cuadro de Mando Integral tomando como base los objetivos estratégicos específicos establecido en el mapa estratégico y se estableció los indicadores de gestión con sus respectivas metas y programas de acción para llevarlos a cabo.

En los restantes puntos de este capítulo, se evaluó los resultados de la investigación, verificando el cumplimiento de los objetivos propuestos y cotejando con los resultados obtenidos.

Es decir, se realizó la evaluación de la propuesta que plantea los beneficios que la empresa obtendrá si se implementa correctamente la misma y la factibilidad, la cual nos permite observar si se puede aplicar actualmente o a futuro dicha propuesta. Con ello finaliza el desarrollo de dicho capítulo.

1. Planteamiento de la propuesta

a) Factores claves de éxito

Considerando las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, y demás aspectos teóricos presentados en el capítulo anterior, se plantean los siguientes factores claves de éxito enfocados hacia la gestión:

Tabla 7. Factores claves de éxito enfocado a la empresa.

Perspectiva	Factores claves de éxito
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar adecuadamente los recursos presupuestarios asignados. - Culminación de los procesos dentro del presupuesto y los lapsos de tiempo establecidos, manteniendo así su viabilidad económica.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Productos/servicios adaptados a la misión, visión, objetivos y propósitos de la empresa. - Resultados entregados a satisfacción de los beneficiarios y que incluyen propuestas de valor y ventajas competitivas.
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación e integración de los procesos de administración haciendo uso de herramientas y métodos que aseguren su desarrollo y culminación exitosa. - Cumplimiento de normas y especificaciones técnicas de diseño. - Calidad de los procesos. - Aseguramiento de la calidad en los productos/servicios entregados. - Participación de personas calificadas.
Aprendizaje y Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades que propician la innovación, mejora continua en el logro de los resultados y formación de nuevos conocimientos. Estímulo a la creación intelectual. - Nivel adecuado de satisfacción del equipo de trabajo y del clima organizacional. - Aprovechamiento y uso de la tecnología de la información.

Fuente: Elaboración propia.

b) Mapa Estratégico

Partiendo de las estrategias y factores claves de éxito determinados en el punto anterior, la formulación de objetivos estratégicos específicos y propuestas de creación de valor y sus relaciones de causa-efecto, permitieron definir el mapa estratégico a ser aplicado a la gestión de la Florida SRL, desde las perspectivas contempladas bajo el enfoque del BSC.

A continuación, en la figura 12, se presenta el mapa estratégico correspondiente a los objetivos estratégicos específicos definidos para cada una de las cuatro perspectivas.

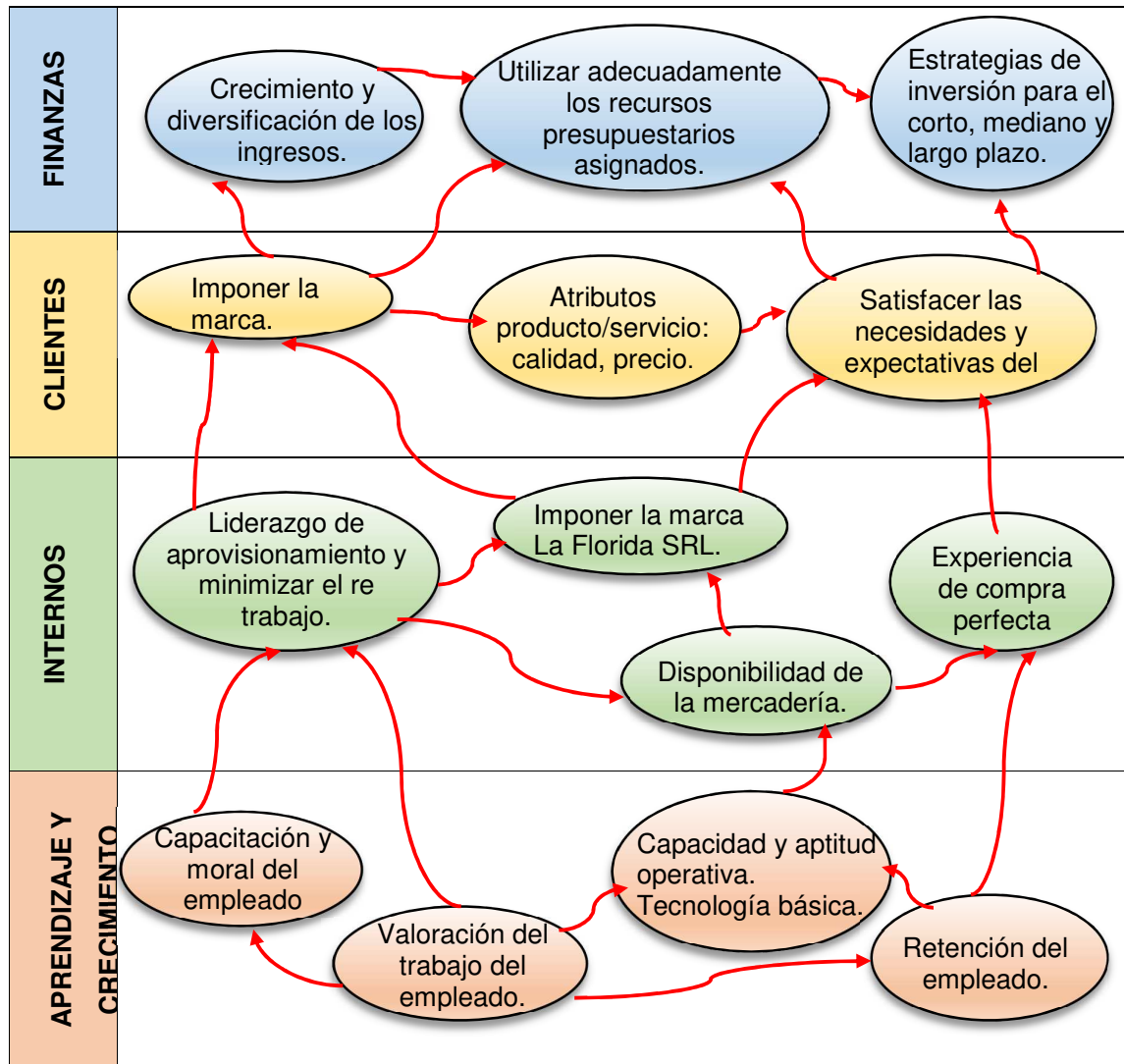


Figura 12: Mapa de los objetivos estratégicos y relaciones causa efecto.

Fuente: Elaboración propia.

c) Cuadro de Mando Integral

Una vez establecidos sus componentes, a continuación se presenta el esquema del Cuadro de Mando Integral propuesto para el control de gestión, el cual agrupa: objetivos estratégicos, indicadores de gestión, metas e iniciativas o planes de acción.

Tabla 8. Esquema del Cuadro de Mando Integral propuesto.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	PROGRAMA DE ACCIÓN
FINANCIERA	1- Crecimiento y diversificación de los ingresos. 2- Utilización de los activos. 3- Estrategia de inversión.	1- Aumento de mercados. Aumento de clientes. Calidad del producto/servicio 2- Capacidad productiva. 3- Rentabilidad corto, mediano o largo plazo.	1- Crecimiento del 2% anual 2- Trabajar al 100% de la capacidad productiva. 3- Incrementar la rentabilidad 10% en el corto plazo y 20% en el largo plazo.	1- Crecimiento del 2% sostenidamente por 5 años. 2- Aumentar 10% cada año hasta utilizar el 100%. 3- Plan de producción sostenido en el largo plazo.
CLIENTES	1- Marca 2- Atributos producto/servicio. 3- Relaciones con el cliente	1- Imponer la marca. 2- Calidad y tamaño. Relación calidad/precio. 3- Confianza en la gestión de compras. Cumplir con tiempo de entrega. La lealtad del cliente	1- Gestionar un plan de marketing. 2- Mantener la calidad del producto servicios. 3- Construir relaciones a múltiple niveles. Conseguir un 100% de satisfacción.	1- Implementarlo en el término de 3 meses. Al cabo de 6 meses evaluar resultados. 2- Actualizar los procesos conforme a los métodos innovadores. 3- Seguimiento de todo el proceso de compras, verificar desviaciones y subsanarlas (%)
PROCESOS INTERNOS	1- Liderazgo de aprovisionamiento. 2- Gestión de marca 3- Disponibilidad de	1- Rendimiento de calidad. Método de aprovisionamiento. Actuación y calidad de	1- Conseguir que la Cadena de valor se cumpla. Desde los suministros del proveedor hasta la entrega al cliente.	1- Confeccionar manual de procesos. Efectuar control del mismo. 2- Distribución del merchandising a

“Análisis, diseño y propuesta de un Cuadro de Mando Integral para una empresa Agrícola”

	<p>la mercadería.</p> <p>4- Experiencia de compra</p>	<p>proveedores.</p> <p>2- Reconocimiento de la marca. Cuota de mercado.</p> <p>3- Volumen de existencia. Porcentaje de mercadería defectuosa.</p> <p>4- Cadena de valor</p>	<p>2- Consolidar el nombre de la marca. Política interna y externa.</p> <p>3- Nivel de existencias cero. Personal capacitado para disminuir a cero los defectos.</p> <p>4- Evaluación de los sistemas internos de calidad</p>	<p>clientes y proveedores.</p> <p>3- Aplicar método Just time con proveedores. Capacitaciones anuales al personal.</p> <p>4- Excelente, muy bueno, bueno, regular y malo.</p>
<p>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</p>	<p>1- Satisfacción del empleado</p> <p>2- Productividad del empleado</p> <p>3- Retención de empleado</p> <p>4- Infraestructura. Tecnología.</p>	<p>1- Encuestas mensuales o anuales.</p> <p>2- Ingresos por empleados.</p> <p>3- Rotación del personal.</p> <p>4- Superficie en m2 Base de datos. Software propio. Niveles de entrenamiento.</p>	<p>1- Coherencia de objetivos personales con los de la empresa. Moral.</p> <p>2- Desarrollar las capacidades y habilidades.</p> <p>3- Trabajo en equipo. Otorgar poder.</p> <p>4- Instalaciones acordes al óptimo desarrollo de las tareas. Sistema de información integral.</p>	<p>1- Sentido de pertenencia con la empresa. Medir el grado.</p> <p>2- Incentivos económicos. Capacitación.</p> <p>3- Medir el nivel de compromiso con la empresa y sus compañeros.</p> <p>4- Cumplir las normas de higiene y seguridad. Feedback. Disponibilidad de tecnologías (%)</p>

Fuente: Elaboración propia.

2. Evaluación de la Propuesta

Siguiendo la metodología del Balanced Scorecard, para la elaboración del Cuadro de Mando Integral propuesto, se establecieron cinco puntos específicos, cuyo logro queda evidenciado por los siguientes resultados:

a) Vinculación de los objetivos con la estrategia.

Mediante revisión y análisis de los contenidos de la misión, visión, y objetivos de la empresa, se determinó la estrategia general de la misma, la cual, en resumen, está expresada por medio de catorce objetivos estratégicos de mediano plazo, que abarcan las cuatro áreas definidas (finanzas, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento).

b) Caracterización de la empresa.

Considerando los aspectos relativos a los objetivos y funciones de la Gerencia de la empresa, se han identificado sus procesos, clientes, proveedores, insumos requeridos, servicios que presta y productos resultantes.

Posteriormente, mediante el análisis interno y externo se contempló la determinación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen en su gestión, determinándose además factores claves de éxito, enfocados a la gestión y asociados a cada una de las cuatro perspectivas.

c) Elaboración de un Mapa Estratégico con sus relaciones causa-efecto.

Partiendo de la matriz de estrategias propuesta y los factores claves de éxito, se presentaron de forma concreta y de manera equilibrada, catorce objetivos estratégicos específicos como propuestas de creación de valor, asociados a las perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, estableciéndose sus relaciones causa-efecto y obteniéndose así un mapa estratégico para la gestión de la empresa.

d) Formulación de indicadores de gestión.

Vinculados al mapa estratégico obtenido, se han formulado en total veintiséis indicadores de gestión, los cuales permiten operar en cada una de las cuatro perspectivas consideradas bajo el enfoque del CMI. La formulación de cada indicador se ha efectuado manteniendo como premisas la estrategia y la planificación, siguiendo como pasos generales: la determinación del objetivo del indicador, determinación de las variables involucradas y finalmente la formulación de indicadores adecuados.

En este sentido, se debería considerar y priorizar ciertos aspectos como por ejemplo: la fuente de información, frecuencia de medición, su ponderación respecto al resto de los indicadores, responsables de su elaboración, seguimiento y control para la toma de decisiones.

3. Beneficios Esperados.

El CMI proporciona un marco que comunica la estrategia de forma coherente y clara, utilizando sus parámetros de forma dinámica para informar y efectuar una comparación entre planes y resultados, lo cual ayudará a los integrantes de la empresa La Florida S.R.L. a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción diseñados, adaptándose a los cambios que puedan haber en el entorno o en la empresa en general y determinando de forma oportuna cómo las acciones llevadas a cabo diariamente, afectan sus resultados, tanto en el corto plazo como en el largo plazo.

El planificar la gestión financiera, con metas claras y cuantificables, es sin lugar a dudas la perspectiva más importante, porque a partir de ella podemos desarrollar las tres restantes. Determinar los recursos monetarios y la fuente de provisión de los mismos es la tarea principal del gerente.

Por otra parte, la propuesta presentada se plantea como una iniciativa dirigida a mejorar la calidad y eficiencia de los recursos humanos, revalorizándolos. Brindándoles herramientas para su desarrollo personal y profesional dentro de la organización. Sumando a especialistas que aporten información para la conquista de nuevos mercados y la adquisición de nuevos clientes.

Establecer un sistema de control en la cadena de valor, nos brinda la información para corregir cualquier desviación que pudiera sucederse. Y como consecuencia de la misma perder el nivel de calidad en el producto y servicio que se brinda.

La retroalimentación es también un elemento fundamental para la gerencia. Y es a través del CMI que podrá ejecutarse y llevar la información correcta y oportuna a cada departamento o área de la empresa.

4. Factibilidad de la Propuesta.

El Cuadro de Mando Integral desarrollado con base en la metodología del Balanced Scorecard, propuesto como sistema de control de gestión, presenta una alta

factibilidad de ser implementado en esta gerencia. La misma entiende que si desea aumentar su rentabilidad debe someterse a los cambios planificados estratégicamente.

Para la implementación del CMI es indispensable la completa y eficaz comunicación, desde la gerencia hacia cada integrante de la empresa. Cada área de la empresa podrá establecer objetivos y planificar tareas en pos de apoyar la estrategia global.

La predisposición de cada empleado es un factor fundamental para la implementación y puesta en marcha de los indicadores de gestión. El control de cada tarea, en cada área es también necesario para el seguimiento de los resultados esperados.

Un sistema de control de gestión adecuado, hace posible tomar las acciones preventivas y correctivas necesarias para el logro de estos objetivos, el mejoramiento continuo de su gestión y el procesamiento adecuado de la información.

Asimismo, la metodología utilizada, está en concordancia con el programa de computación utilizado por la empresa para llevar el control de la misma a nivel presupuestario, financiero, manejo de recursos humanos, tecnología de la información, gestión de la calidad, comercialización de sus productos y prestación de servicios.

Conclusión

Se está en condiciones de asegurar que la empresa La Florida SRL, cuenta con los recursos necesarios para desarrollar el Cuadro de Mando Integral que hemos propuesto en éste trabajo de grado.

En primer lugar, se destaca la predisposición de su gerente para proporcionar la información necesaria para llevar adelante la evaluación de su situación económica y comercial actual. La posibilidad que ofreció de dialogar con los integrantes de la misma. Y exponer con total franqueza sus inquietudes acerca del contenido y función de un CMI.

El mercado financiero ofrece líneas de préstamos para las empresas, en caso de necesitarlo, que posibilita planificar inversiones para el largo plazo. Y así realizar la planificación del resto de las perspectivas.

Los recursos humanos que faltan para llevar adelante las tareas de marketing, búsqueda y evaluación de nuevos clientes y mercados, están disponibles en el mercado laboral. Como así también, sumar personal operativo para el desarrollo del proceso productivo, previendo aumentos del número de clientes.



“Análisis, diseño y propuesta de un Cuadro de Mando Integral para una empresa Agrícola”

La empresa posee una infraestructura que le permite ampliar su actividad, mencionado anteriormente que hoy en día trabaja al cincuenta por ciento (50%) de su capacidad productiva. La tecnología que utiliza no es muy sofisticada, pero permite realizar las tareas con el nivel de calidad esperado.

CONCLUSIONES DEL PROYECTO DE GRADO

Hoy en día las organizaciones compiten en entornos inestables y, muy cambiantes, es fundamental que en su ambiente interno las cosas estén claras. Es de carácter imprescindible que el gerente tenga definido los objetivos empresariales que desea alcanzar, cuál es la misión y visión que dan sentido a la existencia de la empresa. Este plan estratégico debe estar plasmado, contenido, escrito, en las políticas a realizar. Son el ADN de la organización.

El éxito de la empresa está sujeto a su capacidad para alcanzar sus metas, a través de las políticas que marcarán el camino de la acción. Obtener el compromiso de los participantes, en el proyecto, es de suma importancia.

La estructura organizacional, nos devela cuáles son sus objetivos y cuáles los recursos que cuenta para desarrollarlos. La estructura es la matriz que nos permite analizar cómo funciona la empresa.

La herramienta de gestión del Cuadro de Mando Integral provee al gerente de una metodología para medir y proyectar en el tiempo cada tarea o función. La implementación de la misma requiere de una coordinación absoluta, ya que errores involuntarios provocarían desviaciones en los indicadores establecidos en cada área. Sin el liderazgo y el compromiso del nivel más alto de la organización, las posibilidades de ejecutarse con éxito son escasas.

Esto toma una dimensión y complejidad, aún mayor, en empresas con varias unidades estratégicas de negocio. Las metas deben ser razonables, que quiere decir esto, que sean posibles de realizar y de cuantificar. Muchas veces el entusiasmo excesivo, provoca que se establezcan indicadores muy optimistas para el corto plazo. Alcanzar los objetivos planificados a corto plazo, permite a la empresa evaluar la eficiencia del plan de acción ejecutado y a partir de allí proyectarse a mediano y largo plazo.

Las organizaciones que deseen perdurar y prosperar en el tiempo, deben tener en claro que sin planificación, sin plan de acción, sin políticas de mejora continua, es imposible competir en un mercado cada vez más exigente. Es muy importante la información ascendente que proviene del desempeño del CMI.

Con la implementación de un cuadro de mando integral, la gerencia mejora el sistema de gestión de la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Tal como se ha planteado desde el inicio, el presente informe contiene las bases fundamentales para el control de gestión y medición de desempeño propuesto, razón por la que se recomienda implementar este modelo en esa gerencia, usándolo bajo un enfoque de mejoramiento y renovación, donde los objetivos se conjuguen continuamente con respecto al desempeño estratégico para dar coherencia al modelo.

En este sentido, los responsables de la organización deberán poseer y transmitir la motivación necesaria para que este impulso se materialice de manera exitosa.

2. Es importante, que los criterios establecidos en éste trabajo de grado, en relación a la ponderación de indicadores, así como las expresiones matemáticas para sus cálculos, periodicidad de la medición y responsables de recolectar los datos, sean revisados y validados por la Gerencia como usuarios y administradores del sistema de control de gestión propuesto, con el apoyo del resto de los integrantes de la empresa, antes de su implementación.

3. Para una toma de decisiones adecuadas y coherentes y una correcta evaluación del desempeño, la calidad de la información reflejada en el sistema de control representa un aspecto importante. Es por ello que una de las principales funciones a ejercer es el control de las entradas de información, a fin de garantizar un manejo óptimo y eficiente de la misma.

4. Finalmente, una de las claves de una estrategia coherente y perdurable es su consistencia, lo cual significa que en un horizonte de tiempo definido, las acciones a ejecutar se mantengan bajo la misma estructura y también un esquema de medición y gestión uniforme, aunque prioridades, objetivos, indicadores y otros elementos cambien, dada la flexibilidad que permite el CMI.

Para ello, es de suma importancia, ante todo, la evaluación oportuna y la selección adecuada, que han de ejecutarse para el logro de los objetivos empresariales, que es en definitiva lo que garantizará su éxito y permanencia dentro del mercado.

5. La propuesta establecida para la empresa La Florida SRL, sienta las bases para la mejora continua de la gestión. Entre ellas, se destaca:



“Análisis, diseño y propuesta de un Cuadro de Mando Integral para una empresa Agrícola”

- La implementación del CMI propuesto, integrándolo, mediante herramientas informáticas disponibles, en el programa que utiliza la empresa para controlar e informar sobre su gestión global.
- La creación de una base de datos que agrupe y permita visualizar, comparar y analizar la evolución de los indicadores seleccionados durante los distintos años en que haya sido utilizado el CMI propuesto.

BIBLIOGRAFIA

- Amendola, L., (2004). Application of Balanced Scorecard in the Project Management. Recuperado el 12/05/2018 de:
<http://www.pmibcn.org/articulos/LA-Project-BSC-2004.pdf>
- Amendola, L., Depool, T., González, M. D., Palacios, E. (2005). Modelo de Implementación del Cuadro de Mando Integral en una Oficina de Proyectos. Aeipro. Málaga. BSC. Artículo recuperado el 12/05/2018 de:
<http://www.pmmm/learning.com>
- Arrieta, I., (2006). Reflexiones en torno al Balanced Scorecard. Artículo recuperado el 17/06/2018 de:
http://www.degerencia.com/articulo/reflexiones_en_torno_al_balanced_scorecard
- Blanco Illescas, F., (1980). El Control integrado de Gestión. México. Ediciones Limusa.
- Francés, A., (2006). Estrategia y planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral. México. Pearson Educación de México S.A.
- Garrido, R., (2003). Material de estudio de la asignatura “*Los Proyectos en las Empresas*” dictado en UCAB. Venezuela.
- Hax A. y Majluf N., (1997). Estrategias para el liderazgo competitivo. Barcelona. España. Editorial Granica
- Kaplan, R. y Norton, D. (1997). Cuadro de Mando Integral. España. Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2002). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R., Norton, D., (2004). Mapas Estratégicos: Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2016). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implementar y gestionar su estrategia. España. Ediciones Gestión 2000.
- Niven, P. 2003. El cuadro de mando integral paso a paso: Maximizar la gestión y mantener los resultados. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
- Porter M., (1998). Estrategia Competitiva. México. C.E.C.S.A.